

SOPEUDU JA VAIKUTA

Riitta Lavikka (toim.)

SOPEUDU JA VAIKUTA

Työn tietoisuminen ja sukupuolen pysyvyys

Copyright ©2004 Tampere University Press ja tekijät

Myynti

Tiedekirjakauppa TAJU

PL 617

33014 Tampereen yliopisto

puhelin (03) 215 6055

fax (03) 215 7685

taju@uta.fi

<http://granum.uta.fi>

Taitto

Aila Helin

Kansi

Maaret Young

Kannen kuva

Merja Halminen: Levollinen mieli

ISBN 951-44-6085-5

Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print
Tampere 2004

Sähköinen julkaisu

ISBN 951-44-6131-2

SISÄLLYS

KIIITOKSET	7
I JOHDANTO: PYSYVYYDESTÄ JA MUUTOKSESTA	9
<i>Riitta Lavikka</i>	
II TIETOINTENSIIIVISYYS JA OSAAMINEN	
TEOLLISUUDESSA	21
<i>Tuula Heiskanen</i>	
III TEOLLISUUDEN MUUTOS OSANA ARKISTA KIIRETTÄ	51
<i>Riitta Lavikka</i>	
IV TEOLLISUUSTYÖN TIEITOISTUMINEN JA	
JOUSTAMISEN RAJAT	79
<i>Riitta Lavikka</i>	
V TIEOTEKNIKAN LUMOAMA JA SUKUPUOLEN	
RAJOITTAMA PALVELUTYÖ	159
<i>Päivi Korvajärvi</i>	
VI YHTEISTYÖN UUSI JÄRJESTYS JA	
TEOLLISUUSYRITYKSEN TOIMINNAN MENESTYSTEKIJÄT	221
<i>Heljä Franssila</i>	
VII SUKUPUOLI JA JOHTAJUUS TEOLLISUUSTYÖPAIKKOJEN	
TIEOTEKNIKSESSÄ MURROKSESSA	263
<i>Satu Honkala</i>	
VIII SOPEUDU JA VAIKUTA: ORGANISAATIOKULTTUURI,	
TYÖN TIEITOISTUMINEN JA SUKUPUOLI TYÖPAIKOILLA	301
<i>Riitta Lavikka</i>	
KIRJALLISUUS	309

KIITOKSET

Kiittämme yhteistyöstä ja tuesta joukkoa henkilöitä ja organisaatioita. Työsuojelurahasto antoi taloudellista tukea rahoittamalla projektin ”Sukupuolistavat organisaatiokulttuurit ja tietotekniikka teollisuus- ja palvelualoilla” toimintaa, jonka loppuraporttiin tämän julkaisun artikkelit perustuvat. Tässä kirjassa raportoitavaa aineistoa on kerätty ja analysoitu yhteistyössä Suomen akatemian rahoittaman ”Mobile Boundaries of Information Society I ja II nro 167/468” ja EU:n TSER-ohjelman ja Suomen Akatemian rahoittaman ”Information Society, Work and the Generation of New Forms of Social Exclusion (SOWING)” kanssa. Näiden tutkimusohjelmien tuloksia raportoidaan parhaillaan eri kotimaisilla ja kansainvälisillä foorumeilla. Yhdessä ja kukin erikseen tutkimusprojektit ovat koonneet tietoyhteiskunnan ilmiöitä ja työelämän muutoksen eri puolia valaisevan tutkimusaineiston.

Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskus ja siellä työskentelevät kollegamme ovat tarjonneet kirjan kirjoittajille virikkeellisen ja kannustavan työympäristön. Professori Gerd Schienstockin organisoimat tietoyhteiskunnan teoriaan ja käynnissä olevaan tutkimukseen liittyvät kansainväliset seminaarit sekä työskentely hänen johdolla SOWING-projektissa tarjosivat kiinnostavat puitteet tutkimuksemme teoreettisen kehyksen muokkaamiseen. Professori Liisa Rantalaihon tukeen ja neuvoihin olemme voineet luottaa ongelmien yllättäessä. Kiitämme professori Päivi Erikssonia, professori Raimo Blomia, professori Harri Meliniä ja dosentti Anna-Maija Lehtoa käsikirjoituksemme kommentoinnista ja hyvistä neuvoista.

Minna Rinki litteroi runsaan haastatteluaineistomme. Marjukka Virkajärvi ja Aila Helin auttoivat meitä käsikirjoituksemme työstämisessä painokuntoon. Sydämellinen kiitos heille ammattitaitoisesta ja ymmärtäväisestä yhteistyöstä.

1 JOHDANTO:

PYSYVYYDESTÄ JA MUUTOKSESTA

Riitta Lavikka

Tieto- ja viestintäteknologia on punoutunut kiinteästi ja monin tavoin työn tekemiseen teollisuus- ja palvelualoilla. Uutta teknologiaa soveltamalla työpaikoilla on useimmiten tavoiteltu kilpailukyvyn ja tuottavuuden parantamista. Työkäytäntöjä on muotoiltu tieto- ja viestintäteknologian avulla uudelleen asetettuja liiketoiminnan tavoitteita silmällä pitäen. Vanhoja ammatteja ja tehtäviä on hävitetty samalla kun on luotu uusia. Vanhoja työorganisaatioita on purettu ja uusia pystytetty. Monet ennen työlää työvaiheet ovat hävinneet, mutta uusia rasisustekijöitä on ilmaantunut tilalle. Työpaikkojen muutosprosessi ei ole tapahtunut arvotyhjiössä, vaan sitä on ohjannut kunkin työpaikan kulttuurille rakentuva ymmärrys siitä, mikä on tavoittelemisen arvoista ja miten tavoite on parhaiten saavutettavissa. Tuohon ymmärrykseen kuuluu myös enemmän tai vähemmän tiedostettu käsitys siitä, mitkä tehtävät ovat naisten ja mitkä miesten töitä; mikä on naisten ja miesten paikka uudessa tieto- ja viestintäteknologian avulla muotoillussa työelämässä.

Tässä kirjassa esitämme tutkimustuloksia hankkeesta, joka seurasi perinteisen teollisuuden ja palvelualojen työpaikkojen muutosprosessia tietotekniikan toistaiseksi kiihkeimmän käyttöönoton vuosina 1998–2000. Näkökulmamme nostaa esille työn ja osaamisen muutokset, sukupuolten ja eri henkilöstöryhmien kokemukset oman työnsä muuttumisesta sekä tätä kokemusta rajaavat organisaatioiden rakenteelliset ja toiminnalliset muutokset. Työpaikkakohtaiseen empiriseen aineistoon tukeutuen kirjassa kuvataan millaisia uusia vaatimuksia työelämän eri tehtävissä kohdataan, miten vaatimuksiin sopeudutaan sekä millaisia työn muutospiirteitä prosessin tuloksena voidaan havaita. Kirjassa analysoidaan lähinnä seitsemää teollisuuden ja neljää palvelualan työpaikkaa koskevaa havainnoinneista ja henkilöhaastatteluista koostuvaa tapaustutkimusaineistoa, teollisuustyöpaikkoja koskevaa henkilöstökyselyä sekä teollisuustyöpaikkojen ja tutkijoiden kahden työkonferenssin keskusteluaineistoja.

Tutkimuksemme liittyy keskusteluun, jossa huomion kohteena ovat sekä yritysorganisaatioiden siirtyminen verkostomaisten markkinoiden aikakauteen että uusien joustavien työorganisaatioiden, kuten tiimien, kulttuuriset ja sosiaaliset seuraukset työpaikoilla. (esim. Ezzy 2001; Casey 2002; Lash 2002; Beck & Beck-Gernsheim 2002) Yhteisenä nimittäjänä muutoksilla on yksilöllisyyden ja refleksiivisyyden korostuminen. Välineellistä rationaalisuutta korostavat käsitykset organisaatioiden toiminnasta ja tehtävästä joutuvat antamaan tilaa toisenlaisille ”irrationaalisille” lähestymistavoille, jotka nostavat esiin esimerkiksi tunteet, sukupuolten erot, erilaiset työkulttuurit, naisten ja miesten työn ja muun elämän antamat erilaiset merkitykset. Vaihtoehtoiset organisoimisen tavat, joissa tavoitteet asetetaan laajemmin kuin taloudellisen hyödyn tavoittelun pohjalta, ovat nousemassa esiin.

Näkökulmamme työn arkeen on erityinen. Tieto- ja viestintäteknologian tulo työelämään kietoutuu yhteen muun muassa työn organisointiin ja työn sisältöihin liittyvien muutosten kanssa. Siksi lähestymistapamme poikkeaa esimerkiksi Blomin, Melinin ja Pyöriän (2001) tietotyön, tieto- ja viestintäteknologian käytön ja muun työn erotteluun perustuvasta analyysistä. Oletuksemme on, että kehityksen myötä tullaan tilanteeseen, jossa tietotyötä on vaikeaa erotella muusta työnteosta. Työn ja tiedon suhteen tiivistyminen ymmärretään tässä tutkimuksessa työelämää läpäisevänä muutostrendinä, jossa tietointensiivisyys vaikuttaa eriasteisesti erilaisissa töissä. Väitämme, että lähes kaikesta työstä on tulossa enemmän tai vähemmän tietotyötä. Muutossuunta koskettaa muodossa tai toisessa kaikkien töiden ehtoja ja käytäntöjä.

Nimitämme työssä tapahtunutta muutosta työn tietoistumiseksi. Ajatuksena on, että tiedosta ja osaamisesta eri muodoissaan on tullut jälkiteollisen tuotannon ja talouden keskeinen menestystekijä ja että työpaikoilla tiedon merkityksen kasvun vaikutukset läpäisevät vaihtelevassa määrin kaikkia työtehtäviä. Työn tietoistuminen kietoutuu yhteen organisaatioiden muutosten, kuten hierarkioiden madaltamisen ja niistä johdettujen vastuiden, uudelleenjaon kanssa. Se on osa yleistynyttä tiimityötä ja monitaitoisuuden vaatimusta. Työn tietoistuminen liittyy myös sosiaalisten prosessien muutokseen työpaikoilla yhteistyötä korostaviksi. Sosiaaliset taidot nousevat eri ammattiryhmissä keskeisiksi. Oppimisen vaatimus osana työtä korostuu yhtä hyvin yksilöillä, ryhmissä ja koko organisaation tasolla. Työelämän ja tuotantoprosessin nopeaa muutosta

hallitaan oppimalla ja yhteistyöllä, mutta lisäksi tarvitaan myös syvällistä tietoa ja asiantuntemusta eri alueilta sekä yksilöiden sitoutumista tuloksien saavuttamiseen. Työ vaatii kaikilta paljon entistä enemmän.

Tietoistuminen liittyy myös kykyyn käyttää tieto- ja viestintäteknologiaa eri tehtävien vaatimusten mukaisesti. Yritysten globaalisti ja paikallisesti verkostoitunut toiminta edellyttää koko henkilöstöltä vaihtelevassa määrin verkoston yhteistyökumppaneiden tuntemusta ja sen eri toimijoiden vastuulle hajautetun tuotantoprosessin aiheuttamien paineiden sietämistä. Tarvitaan vieraiden kielten hallintaa ja kansainvälisessä yhteistyössä tarpeellisia kulttuurisia taitoja. Asiakasohjautuvuuden toimintalogiikka korostaa palvelun merkitystä myös teollisuudessa sekä työn organisoinnin periaatteena että asiakkaiden palveluna. Se luo tarpeen osata myös asiakkaiden prosessit ja tuotteille ja palveluille kohdistuvat lisäarvon tuottamisen erityiset asiakaskohtaiset vaatimukset.

Muodolliseen koulutukseen tai tehtäväkohtaiseen tekemiseen kiinnittyvän ammattitaidon käsitteellä tavoittaa huonosti työn tietoistumisen leimaamien tehtävien vaatimuksia. Tämä näkyy myös työpaikka-ilmoittelussa. Työnantajat eivät nykyisin hae palvelukseensa enää hitaria, konttoristia tai vaiheompelijaa, vaan haluavat laaja-alaisia osajia, tiimiin sopeutujia sekä nopeaan uuden oppimiseen kykeneviä 'hyviä tyyppejä'. Lähtökohtana on, että työntekijän persoonallisuus ja sopeutumiskyky ratkaisevat, tietyt ammattien perustaidot tarvitaan itsestään selvästi, mutta yksityiskohtaisemmat työprosessin erityispiirteisiin liittyvät tekniset taidot katsotaan voitavan oppia työpaikoilla työn ohessa. Muodollisesti työpaikoilla työt ovat avoinna molemmille sukupuolille. Monesti kuitenkin haettavan työntekijän sukupuoli on kirjoitettu rivien väliin sukupuolistereotypioita heijastavina työn vaatimuksina, joista voi päätellä haetaanko tehtävään nais- vai miespuolista työntekijää.

Tässä kirjassa on kyse muutoksesta ja pysyvyydestä. Työn tietoistuminen ja työn tietointensiivisyyden kasvu liittyvät yleiseen muutossuuntaan, joka työpaikoilla koskettaa ja muuttaa sekä miesten että naisten töitä. Tietointensiivisyys (ks. Heiskanen tässä teoksessa) liittyy tiedon vastaanottamiseen ja uuden tiedon tuottamiseen yhtä hyvin yksilöiden, ryhmien kuin organisaatioidenkin tasoilla. Kysymme toisaalta miten työn tietoistumisen ja työn tietointensiivisyyden kasvun ilmiöt näkyvät työpaikkojen arjessa kaikkia työntekijöitä koskevinä. Toisaalta tutkimuksemme nostaa keskiöön sen, että työpaikkojen henkilöstö koostuu

eri henkilöstöryhmistä sekä naisista että miehistä. Sukupuolen mukaisen järjestyksen ja työnjaon on todettu olevan sitkeimpiä itseään uusintavista työelämän piirteistä. Naisten ja miesten töiden eriytyminen siten, että naiset toimivat 'naisten töissä', alemmissa asemissa ja saavat huomion palkkaa, on tämän järjestyksen ikaikainen kivijalka. Jäljitämme työelämän muutokseen kiertyviä, sukupuolenmukaisia jakoja edustavia ilmiöitä ja niiden uusintamistapoja työpaikoilla. Lähtökohtanamme on, että sukupuolta tehdään aktiivisesti työpaikoilla tapahtuvassa vuorovaihtuksessa, ja tekemiseen osallistuvat niin naiset kuin miehetkin.

Tutkimusotteemme rakentaa jännitteen teollisuus- ja palveluyrityksissä menossa olevien työelämän rakenteellisten ja toiminnallisten muutosten ja työntekijöiden kokemuksen välille. Tarkastelemme tuotannon ja työn uusia organisointitapoja ja tieto- ja kommunikaatiotekniikan hyväksikäyttöä rakenteena, joka vaatii yritysten henkilöstöltä uusia asioita, joihin on sopeuduttava, mutta jota rakennetta henkilöstö myös aktiivisesti muokkaa mieleisekseen. Sopeutumisen ulottuvuus liittyy uusien taitojen ja tietojen omaksumiseen, mutta myös asenteisiin ja syvälle yksilön minuuteen ulottuviin muutoksiin. Muokkaamisen ulottuvuus puolestaan liittyy uusien työkäytäntöjen kehittämiseen, sosiaalisten ja kulttuuristen toiminta- ja ajattelutapojen luomiseen sekä tarkoituksenmukaisen identiteetin rakentamiseen. Näiden prosessien varassa naiset ja miehet rakentavat mielekkyyden kokemuksen työstänsä ja elämästänsä.

Tutkimustyöpaikat

Tutkimuksen yhteistyökumppaneina olleet työpaikat koostuivat pääasiassa monitahoisen muutosprosessin keskellä elävistä perinteisistä teollisuus- ja palveluyrityksistä, mutta mukana oli myös tietotekniikan uudelleenlaiseen hyväksikäyttöön perustuva puhelinpalveluyritys, call center.

Tutkimustyöpaikkoja luonnehtii pääosin hyvä tieto- ja kommunikatioteknologinen varustus ja kiinnostus uusimman teknologian hyväksikäyttöön silloin kun se on liiketoiminnan kannalta perusteltua. Pienten ja suurten työpaikkojen välillä teknisessä tasossa on kuitenkin selvä ero. Monikansallisissa globaalisti toimivissa yrityksissä integroidut tieto- ja viestintäjärjestelmät, multimedia ja videokonferenssit ovat jokapäiväisiä työkaluja. Aineiston pienimmissä yrityksissä selvittää yhden ainoan PC:n avulla toimistorutiineista. Seuraavissa lyhyissä kuvauksissa

luonnehditaan teollisuus- ja palvelualojen tutkimustyöpaikkoja yleisesti, esitetään keskeisiä tietoja työpaikkojen tieto- ja viestinteknologisesta varustuksesta, organisatorisesta kehityksestä, organisaatiokulttuurista sekä kuvataan sukupuolten asemaa kullakin työpaikalla. Aineistoon kuuluu henkilöstörakenteeltaan nais- ja miesvaltaisia sekä sukupuolikoostumukseltaan tasaisia työpaikkoja.

Tekstiilitehdas. Tutkimuksen kohteena olevassa tehtaassa on kansainvälisesti toimivan suuren yrityksen pääkonttori ja suurin tuotantoyksikkö. Teknisiä tekstiilejä valmistavassa tehtaassa henkilöstön sukupuolijakauma on niukasti naisenemmistöinen. Työt ovat kuitenkin jakautuneet sukupuolen mukaan naisten töiksi ja miesten töiksi sekä suorittavissa että toimihenkilötehtävissä. Naisten osuus tehtaan johtopaikoilla jää myös vähäiseksi. Työtä on organisoitu vaihtelevalla menestyksellä tiimityksi. Yrityksessä toteutettiin tutkimuksen kestäessä koko konsernia koskeva integroidun tietojärjestelmän rakentamisprojekti. Työvoimasta puolet on naisia ja puolet miehiä.

Vaateustehdas. Vaateustehdas/muotitalo on suuri alan tehdas ja ulkomaillaakin tunnettu valmistaja. Tutkimuskohteessa on myös konsernin pääkonttori. Yrityksen henkilöstö on liki 90-prosenttisesti naisia. Yritys toimii kovassa kilpailutilanteessa kotimaassa ja kansainvälisesti, ja kilpailu heijastuu yrityksen toiminnan eri tasoilla. Yrityksen kotimainen työvoima on supistunut suuresti samalla kun ulkomaista alihankintaa on hintakilpailusyistä kasvatettu. Kotimaahan jäi lopulta leikkuu- ja ompeluprosessista sarjojen ensimmäisten tuotteiden valmistus. Muuten tuotantotyö ostetaan ulkomaisilta alihankkijoilta. Tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi työt on järjestetty ryhmätyöksi kautta organisaation sekä tuotanto tuotemerkeittäin. Tietoteknisesti kehittyneessä yrityksessä oli tutkimusprosessin kuluessa menossa tietojärjestelmän uusiminen.

Konepaja. Tehdas yhdistettiin tutkimusprosessin aikana globaaliin teräskonserniin ja siitä tuli sen suurin valmistusyksikkö. Tehdas on maailman markkinajohtaja kaivosporakoneiden valmistuksessa. Tutkimusajan kohtana tehtaalla oli menossa monentasoisia samanaikaisia muutosprosesseja. Omistajavaihdoksen yhteydessä konsernin toiminnot organisoitiin uudelleen globaaleiksi ryhmiksi ja divisiooniksi, jotka vastaavat kokonaistuloksestaan. Konepajan henkilöstö on 83-prosenttisesti miesvoittoinen; naisia työskentelee etupäässä toimihenkilötehtävissä, mutta heitä on jonkin verran myös tuotannossa. Omistajavaihdoksen seurauksena yritys

vähensi henkilöstöstään 180 työntekijää, ja vähennykset jatkuivat vielä myöhemminkin. Työorganisaatio perustuu tiimeihin ja prosessiajatteluun. Tietoteknisesti yrityksessä hyödynnettiin kaikkia tieto- ja viestintäteknologian tarjoamia mahdollisuuksia. Tutkimusajankohtana otettiin käyttöön uusi integroitu tietojärjestelmä.

Suunnitteluyksikkö ja konepaja. Monikansallisen konsernin kaksi eri paikkakunnilla Suomessa sijaitsevaa toimipaikkaa vaihtoivat omistajaa tutkimusprosessin kuluessa. Toisessa on metsänkorjuukoneryhmän pääkonttori ja ryhmän tuotekehitys- ja suunnitteluyksikkö, toinen on tuotantoa valmistava konepaja. Yrityksessä oli menossa monentasoisia organisaatioon, teknologiaan ja yhteistyön kehittämiseen liittyviä globaaleja ja paikallisia muutosprosesseja. Yrityksen eri yksiköt poikkeavat peruslähdekohdiltaan toisistaan. Suunnitteluyksikkö edustaa tietotyöpaikan ideoilutyyppejä, sillä valtaosa sen henkilöstöstä on korkeakoulu- tai opistoin-sinöorejä, metsänhoitajia tai kaupallisen koulutuksen saaneita. Tehtaalla puolestaan 70 prosenttia väestä on työssä yhdistetyllä kansakoulu- ja ammattikoulupohjalla. Yrityksessä toimitaan tiimiorganisaatiossa, joka tuotekehitysyksikössä tarkoittaa projektiorganisaatiota ja tuotannossa tietyn tuotekokonaisuuden valmistamiseen keskittyviä ryhmiä. Molemmat työpaikat ovat miesvaltaisia; muutamat harvat naiset toimivat organisaatiossa hallinnollisissa ja toimistotehtävissä. Yrityksessä oli myös käynnissä konsernia koskeva tietojärjestelmän uusimis- ja standardointiprojekti. Henkilöstöstä yli 90 prosenttia on miehiä.

Kolmen yrityksen alihankintapuisto. Ulkomaille siirretty, isoon konserniin kuulunut tehdas ja sen tuotanto organisoitiin tutkimusprosessin kuluessa uudelleen kolmeksi yhteistyöverkostona toimivaksi alihankintayritykseksi, niin sanotuksi alihankintapuistoksi. Alihankintayritysten yhteistyön tavoitteena on paikkakunnalle jäävän ammattitaidon, tilojen ja koneiden hyödyntäminen sekä synergian löytäminen kolmen pienen yrityksen toiminnassa. Suurin osa valmistuksesta perustui aluksi entisen omistajakonsernin eri yksiköiden tilauksiin, mutta yritykset kilpailevat myös muista raskaan metallin alihankintatöistä. Työvoiman määrä on kasvanut melko hitaasti. Valtaosa henkilöstöstä on miehiä; naisia on lähinnä toimistotehtävissä. Yritys eli kulttuurista siirtymää isosta yrityksestä pienyrityksiin. Alihankkijana toimiminen edellyttää valmistuksesta keskimääräistä suurempaa joustavuutta. Laadullisesti, aikataulullisesti ja tietoteknisesti on pysyttävä isojen tilaajien kehityksen tahdissa, sillä

suuret asiakasyritykset pyrkivät omien logististen ketjujensa tietotekniiseen integrointiin alihankkijoista lähtien. Kaikkien kolmen pienen yrityksen henkilöstö on miesvaltainen.

Valtakunnallisen pankin konttori. Pankilla on pitkä historia takanaan ja 1990-luvun alkupuolella se kävi läpi isot muutokset, jotka vähensivät konttoreita ja henkilökuntaa jyrkästi ja dramaattisella tavalla. Tutkimuskohteena oleva pankin konttori on sijainnut samoissa tiloissa vuosikymmeniä ja se tarjoaa palveluja ennen kaikkea yksittäisille kuluttajille, mutta myös yrityksille. Pankissa työskenteli paria poikkeusta lukuun ottamatta naispuolisia virkailijoita ja miespuolinen konttorinjohtaja. Keskitason päälliköinä toimi naisia. Toiminta oli organisoitunut tiimeiksi, jotka oli muodostettu palvelun ”lajeista”: päivittäispalvelu, neuvontapalvelut ja henkilökohtainen neuvontapalvelu. Säännöllisten tiimikokousten lisäksi konttorissa pidettiin säännöllisesti yhteisiä kokouksia. Konttorissa oli käytössä pankkialan tietotekniset ratkaisut, joihin tuli hyvin usein muutoksia ja uudistuksia. Sen toiminta oli täysin riippuvaista tietotekniikan toimivuudesta. Lisäksi sisäinen viestintä ja muutosten opiskelu tapahtui tietoteknisiä kanavia myöten. Konttori on esimerkki siitä, että tietotekniikan käyttö on niin integroitunut ihmisten toimintaan, että se on ongelmaton selviö.

Paikallispankki. Paikallispankilla on liki satavuotinen historia ja sen toiminnalla on selkeä alueellinen profiili. Se selvisi pankkialan kriisistä hyvin ja on 1990-luvulla laajentanut toimintaansa lisäämällä sekä toimipisteitä että henkilökuntaa. Paikallispankin toimintoihin kuuluvat tavanomaiset pankkipalvelut sekä yksityisille kansalaisille että pien- ja keskisuurille yrityksille. Paikallispankissa oli vakiintunut sukupuolijakautuma, jossa asiakastyötä tekevät toimihenkilöt yhtä poikkeusta lukuun ottamatta olivat naisia. Yksittäisten konttorien johtajina oli naisia ja miehiä, ja toimitusjohtaja oli mies. Pankilla oli käytössään kehittynyt ja jatkuvasti muuttuva teknologia. Haastattelun aikoihin pankissa aloiteltiin sähköpostin käyttö viestintävälineenä. Paikallispankki on esimerkki yrityksestä, joka – toisin kuin ala kokonaisuudessaan – on kasvanut ja jossa kulttuurisesti korostettiin henkilökohtaista palvelua.

Call center. Call center eli puhelinpalveluyritys on perustettu 1990-luvun puolivälissä ja se on toiminnoiltaan ja henkilöstömäärältään ollut koko ajan kasvussa. Sen toiminnot koostuvat pääasiassa sisään tulevista puheluista. Muut yritykset ja organisaatiot ovat ulkoistaneet sinne

toimintojaan, kuten esimerkiksi valtakunnallisen puhelinpalvelun, erilaisiin tiedusteluihin vastaamisen, varauksien ja tilauksien vastaanoton ja paikallisiin liikennejärjestelyihin liittyvät asiat. Yritykseen on vakiintunut ajan mittaan tietty sukupuolijakautuma, jossa asiakaspalvelua tekevät naiset, ja heidän työnsä sisältöä ja välitöntä organisointia ohjaavat naiset keskijohdossa. Miehet taas työskentelevät yrityksen johdossa ja tekniikkaan liittyvissä tehtävissä sekä johdossa että asiakaspalvelussa. Työ on organisoitu tiimeiksi, joihin on myös virallisesti nimetty tiiminvetäjä. Yrityksessä käytetään call center -työssä tarvittavaa tieto- ja viestintätekniikan yhdistelmää. Yrityksessä on lisäksi meneillään jatkuvasti projekteja, joihin tarvitaan myös uudenlaisia tietoteknisiä ratkaisuja. Call center on esimerkki yrityksestä, joka toimii kasvavalla alalla, ja joka voi toimia vain tietyn teknologian varassa.

Puhelinoperaattori. Puhelinyhtiö on käynyt 1990-luvulla perustavanlaatuisen muutoksen osuuskunnasta yksityiseksi osakeyhtiöksi, kuten lähes kaikki suomalaiset puhelinyhtiöt. Se tuottaa ja markkinoi telekommunikaation ratkaisuja ja palveluja sekä yksityisille kansalaisille että yrityksille tavoitteena ”edistää ihmisten välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä, parantaa liiketoimintaansa ja lisätä turvallisuutta ja hyvinvointia ympäröivässä yhteiskunnassa”. Tässä yrityksessä tutkimus kohdistui sekä hyvin vakiintuneisiin (esim. laskutukseen, myyntiin) että hieman uudempiin palveluihin (puhelinmyyntiin ja puhelinasiakaspalveluihin). Tutkimusyksiköissä myyntiä lukuun ottamatta työntekijät olivat naisia. Myynnissä sukupuolijakautuma on tasainen. Kaikissa tutkimusyksiköissä lähin esimies oli nainen, jota seuraava esimies oli mies, jonka yläpuolella oli toimitusjohtaja. Työ oli organisoitu tiimeiksi, joilla oli nimetyt tiiminvetäjänsä. Yrityksessä käytettiin uusinta tieto- ja viestintätekniologiaa, jota siellä myös kehiteltiin ja myytiin asiakkaille. Tutkimusyksiköt ovat esimerkkejä siitä, miten tieto- ja viestintätekniologian käyttö ja organisaation tavoitteiden muutokset muokkaavat totuttuja arkipäivän toimintatapoja.

Tutkimuksen eteneminen ja aineistot

Tutkimusaineistot koostuvat työpaikoilta kolmen vuoden aikana useilla käyntikerroilla kerätyistä haastatteluista ja havainnointiaineistoista,

tehtaissa toteutetusta henkilöstökyselystä sekä tehtaiden kahden työkonferenssin keskusteluaineistoista. Tutkimusprosessi, sen rytmi ja aineistot eroavat hieman teollisuudessa ja palvelutyöpaikoilla, joissa tutkimus perustuu lähinnä etnografiseen kenttätööhön.

Eri henkilöstöryhmien ja eri sukupuolten muutoskokemuksia etsivän tutkimusotteen mukaisesti haastatteluaineisto kerättiin eri henkilöstöryhmistä. Samoin havainnoitiin sekä toimihenkilöiden että työntekijöiden työtä. Teollisuustyöpaikoilla toteutetulla henkilöstökyselyllä (N=379) kartoitettiin eri henkilöstöryhmiä ja sukupuolia edustavien vastaajien (135 naista, 244 miestä, 13 johtajaa, 53 ylempää toimihenkilöä, 84 toimihenkilöä, 222 työntekijää, 7 asiantuntijaa) teknisiä, organisatorisia ja sosiaalisia muutoksia koskevia kokemuksia.

Teollisuustyöpaikkojen työkonferenssiaineisto koostuu kahdesta tutkijoiden ja teollisuusyritysten edustajien keskinäiseen vuoropuheluun eli demokraattiseen dialogiin perustuvasta työkonferenssista, jotka järjestettiin vuoden väliajoin. Kantavana ideana toimintatutkimuksessa oli tukea tutkimuksen yhteistyöyritysten verkostoitumista ja tarjota niiden eri henkilöstöryhmiä edustaville osanottajille foorumi vertailla ratkaisujaan ja oppia toinen toisiltaan. Tutkijoille konferenssit tarjosivat aineistoa, jolla voitiin syventää ymmärrystä työpaikkojen tilanteista ja tarkentaa analyysiä. Tutkimusprosessin eteneminen ja aineistot on esitelty yksityiskohtaisesti liitteessä.

Kirjan teemat ja kirjoittajavastuut

Tuula Heiskanen kysyy avausluvussa, miten tietointensiivisyys ilmenee valmistavaa teollisuutta edustavissa yrityksissä, jotka ovat kilpailupaineissa joutuneet pitämään innovaatiokykynsä ja valmiutensa sisäisiin uudistuksiin ajan tasalla. Tutkimus nojautuu valmistavaa teollisuutta koskevaan kysely- ja työkonferenssiaineistoon. Artikkelissa tarkastellaan kompetensseja, sosiaalisia vaatimuksia, kuormittumista ja teknologian roolia. Työn vaatimukset asetetaan organisaatioprosessien ja rakenteiden yhteyteen. Tulokset kiinnitetään tiedon lajeista käytyyn keskusteluun. Artikkelissa omaksuttu laava tapa ymmärtää tietointensiivisyys yhtä hyvin yksilöitä, ryhmiä kuin organisaatioitakin koskettavana asiana tekee mahdolliseksi tarkastella, millaiset asiantilat ovat yhteydessä toisaalta eriytyviin, toisaalta läpikäyviin osaamishaasteisiin ja millaisia

organisoitumismuotoja on käytössä tai näköpiirissä osaamishaasteisiin vastaamiseksi.

Teollisuustyötä käsittelevissä kahdessa luvussa *Riitta Lavikka* tarkastelee perinteisessä teollisuudessa tapahtunutta teknis-organisatorista muutosta teollisuudessa työskentelevien eri henkilöstöryhmiin kuuluvien naisten ja miesten työssä tapahtuneiden muutosten näkökulmasta sekä suhteuttaa työn muutoksia toimintaympäristön muutokseen. Erityisenä huomion kohteena on, miten työn tietoistuminen etenee erityyppisissä tehtävissä sekä miten naiset ja miehet muutoksen kohtaavat. Hän tarkastelee muutoksia ensin kokoavasti teollisuusyrityksistä kerätyn henkilöstökyselyn valossa. Seuraavassa luvussa tarkastelu syvenee yrityskohtaisella analyysillä, joka perustuu henkilöstökyselyn ohella myös yrityksistä kerättyyn haastattelu- ja havainnointiaineistoon. Teollisuusyritysten henkilöstö on viimeksi kuluneiden vuosien aikana joutunut sopeutumaan muutoksiin omaksumalla uusia taitoja ja asennoitumistapoja. Työntekijät ovat myös olleet mukana muokkaamassa työn uusia käytäntöjä, joissa korostuu toisaalta eri hierarkiatasojen leikkaava tiivistyvä ja monitahoinen yhteistyö ja vuorovaikutuksellinen oppiminen, mutta toisaalta myös erikoistuminen vastauksena markkinoiden tehokkuuspaineisiin. Muutosten vastapainona työpaikkojen käytännöistä esiin nousee myös pysyvyys, sukupuolen mukaisen työnjaon ja hierarkkisen järjestyksen uusintaminen työn tietoistumisen käytännöissä.

Palvelualojen työtä käsittelevässä luvussa *Päivi Korvajärvi* avaa näköalan pääasiassa kauppaopiston käyneiden keski-ikäisten naisten tehtäviin. Naisvaltaisilla palvelualoilla tieto- ja viestintäteknologian käyttö on selviö, jota ilman työnteke ei suju. Tieto- ja viestintäteknologian käyttö arvioidaan samanlaiseksi selviöksi kuin luku- ja kirjoitustaito, ja se on alisteista muille taitovaatimuksille. Palvelualojen tehtävissä kietoutuvat yhteen työn vaatimuksina tieto, asiakaspalvelun sosiaalinen ja emotionaalinen sisältö ja sitoutuminen työpaikkaan. Tieto- ja viestintäteknologia voi aiheuttaa sekä epävarmuutta että varmuutta tulevaisuuden näkymistä oman työpaikan ja työsuhteen kohdalla. On vaikea esittää, että tieto- ja viestintäteknologian käyttötaito olisi mahdollistanut naisille jotakin aikaisempaa enemmän työelämässä, ajateltiinpa sitten palkkausta, etenemistä tai yleistä arvostusta. Organisaatiokulttuurit suhteessa sukupuoleen toimivat toisiinsa kietoutuvien sukupuolineutraalisuuden, vanhojen stereotyyppien tai epätasa-arvon toteamusten varassa.

Teollisuusyritysten toiminnan menestystekijöitä ja yhteistyön uudelleen muotoutumista käsittelevässä luvussa *Heljä Franssila* kuvaa suurten teollisuusyritysten henkilöstön arjessa kokemia sosiaalisen vuorovaikutuksen jännitteitä ja niiden ratkaisuyrityksiä. Koventunut kilpailu, toiminnan nopeutunut tempo ja toiminnallisten uudelleenjärjestelyjen tiheä toistuminen ovat pakottaneet järjestämään työpaikan yhteistyösuhteet uudella tavalla. Uutta järjestystä luonnehtii sekä lisääntynyt sitoutumisen vaatimus ja lisääntynyt keskinäinen riippuvuus. Kun vastuuta ja valtaa on siirretty alemmas ja moniportaisia ja hierarkkisia työn organisointitapoja vähennetty, on samalla syntynyt vaatimus rakentaa uudessa tilanteessa toimivia vastuu- ja organisointimuotoja arkipäiväisen yhdessä tekemisen järjestämiseksi ja hallittavuuden lisäämiseksi. Haaste uusien yhteistyön menettelytapojen rakentamiseksi otetaan vastaan eri tavoin – milloin perinteeseen tarrautuen, milloin taas voimakkaasti vanhojen organisointimuotojen heikkouksista eroon pyrkien. Yksittäisestä työntekijästä on tullut entistä enemmän subjekti, jolta kanssatyöntekijät odottavat sitoutuneisuutta, luotettavuutta, ongelmanratkaisukykyä ja täsmällisyyttä. Mahdollisia yhteistyön pettymyksiä ei läpinäkyvän töiden organisoinnin maailmassa enää puskuroi työnjohtoporras tai toiset ammattiryhmät, ”jotkut muut”, vaan ne kärsitään ja käsitellään oman työryhmän sisällä.

Nais- ja miesjohtajien asemaa käsittelevässä luvussa *Satu Honkala* avaa näköalan johto- ja ylemmissä toimihenkilötehtävissä toimivien naisten ja miesten kokemuksiin murroksessa. Erityisenä huomion kohteena on se, miten työelämän murros, erityisesti työn tietoisuminen, kohtaa johdossa toimivat naiset ja miehet. Millaisiksi naisten ja miesten hierarkiset asemat ja tietotekninen osaaminen muotoutuvat työelämän murros-tilanteessa, edistääkö uusi tieto- ja viestintäteknologia naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työelämässä ja millaisia mahdollisuuksia työorganisaatioiden naisille ja miehille avautuu uudessa tilanteessa, ovat luvun keskeisiä kysymyksiä. Tutkimuksen tuloksia voidaan luonnehtia muutoksen ja pysyvyyden käsittein. Vaikka paljon on työelämässä muuttunut, näyttävät sukupuolen mukaiset hierarkkiset jaot harvinaisen pysyviltä. Aineiston valossa näyttää myös siltä, että sukupuolten välinen työnjako syvenyy ja muovautuu uudella tavalla työelämän tietoisuudessa.

Kirjan loppuluvussa Riitta Lavikka suhteuttaa tutkimuksen tuloksia ajankohtaiseen keskusteluun työelämän muutoksista sekä eurooppalaisen työelämän organisatorista muutosta ja tieto- ja viestintäteknologian tuloa

työpaikoille tutkineen tutkimushankkeen tuloksiin. Siinä hahmotellaan erityistä suomalaista tyyliä, jolla perinteiset teollisuus- ja palvelualojen työpaikat kohtaavat muutoksen.

2 TIETOINTENSIIVISYYS JA OSAAMINEN TEOLLISUUDESSA

Tuula Heiskanen

Johdanto

Puhuminen tietointensiivisyydestä ja erityisesti tietointensiivisten töiden sisällöistä on tuore ilmiö. Keskustelua työn ja ammattirakenteen muuttumisesta on käyty sen sijaan paljonkin informaatioammatti- ja tietotyökäsitteiden kautta. Kun keskustelu informaatioammateista ja tietotyöstä on palvellut makrotasoista tarkastelua informaatio- tai tietoyhteiskunnan kehityspiirteistä, tässä sovellettava tietointensiivisyyskäsitteen kautta tapahtuva tarkastelu pureutuu arkisiin tilanteisiin työpaikoilla.

Informaatioammateissa työskentelevien osuus kaikista työllisistä on kasvanut Suomessa Tilastokeskuksen lukujen valossa tasaisesti parinkymmenen viimeisen vuoden aikana (Tilastokeskus 1999). Vuonna 1998 osuus oli 45 %. Vastaavanlaisia tilastollisia vertailuja ovat mm. tehneet kansainväliset järjestöt eri maissa ja tulokset näyttävät samansuuntaisia kehityslinjoja teollistuneissa maissa (OECD 1986). Tilastokeskuksen määritelmä informaatioammateista pitää sisällään informaation tuottajat, jakajat, käyttäjät, käsittelijät ja tukipalvelut. Luokittelu pohjautuu Porat'n vuonna 1977 tekemään tutkimukseen, jonka tavoitteena oli määritellä ja arvioida informaatiotoiminnan osuus Yhdysvaltojen taloudessa verrattuna muihin taloudellisen toiminnan muotoihin (Porat 1998). Porat'n luokittelua on sittemmin käytetty pohjana myös OECD:n tilastoissa.

Ammattirakenteen ja työvoiman jakautumisen kuvauksilla on ollut kautta vuosikymmenien tärkeä asema yhteiskunnan kehitystrendien kuvaamisessa. Tilastokeskuksen ja Porat'n luokitus informaatioammateista on yleisen ammatiluokituksen rinnalle kehitetty oma luokitusjärjestelmä, joka pyrkii tavoittamaan informaatio- ja tietoyhteiskunnan kehityksen kannalta olennaiset informaation käsittelyn ja tiedon tuottamisen alueet. Luokittelun käyttöön informaatioyhteiskunnan kehittyneisyysasteen kuvaajana liittyy kuitenkin ongelmia, joita Webster (1995, 13–17) on käsitellyt seuraavasti. Websterin mukaan peruskysymys, eli se,

missä kulkee raja informaatioammattien ja ei-informaatioammattien välillä on epäselvä. Koska kaikissa ammateissa tarvitaan informaatiota ja tietoa, rajanveto jää tutkijan arvion varaan. Kuitenkin tieteellinen tieto erilaisten töiden yksityiskohtaisesta sisällöstä puuttuu, jolloin arvio on väistämättä karkea. Webster huomauttaa myös, että ammattiluokituskategoriat sisällyttävät liian sekalaisen joukon ammatteja samaan luokkaan. Edelleen Webster näkee ongelmana sen, että luokitukset eivät auta tunnistamaan strategisesti tärkeitä informaatioammattia. Joidenkin tietynlaisten ammattien kasvulla voi olla erityisiä seurauksia yhteiskunnalliselle elämälle.

Informaatioammattien rinnalla on käytetty tietotyön käsitettä. Kun informaatioammattien käsitteelle on annettu tilastollisissa luokituksissa empiirinen sisältö, tietotyön käsite on esiintynyt erityisesti 1970- ja 1980-luvuilla käydyssä informaatio/tietoyhteiskuntakeskustelussa läyhästi määriteltynä ideana. Suomalaiset sosiologit ja psykologit osallistuivat aktiivisesti käsitteen ongelmallisuutta ja kehittämistarpeita koskevaan keskusteluun. Kortteinen (1985) oli huolissaan vaarasta, että tietotyö määrittyy liian laveaksi. Jos tietotyöksi määritellään kaikki ammatit, joissa työn kohteena tai tuotoksena on tieto, samaan luokkaan kuuluvat niin lähetit, kanslistit kuin tutkijatkin. Kortteinen katsoi, että tietotyössä on kysymys semioottisesta tuotannosta, uusien kulttuuristen merkitysten tuotannosta, mikä pitäisi ottaa lähtökohdaksi sijoitettaessa erilaisia ammatteja tietotyöluokkaan. Luokan heterogeenisyyttä voitaisiin hänen mukaansa vähentää jakamalla tietotyöt sen mukaan, kuinka rutiininomaisia ne ovat. Tällöin erottuisivat toisaalta ne työt, joissa tuotetaan uutta, taloudellisesti käyttökelpoista tietoa ja toisaalta määrällisesti suurempi joukko töitä, joissa kerätään, talletetaan, varastoidaan ja liikutellaan tosiasioita.

Aho (1985) kritisoi tietotavaran ja esinetavaran erottelua toisensa poissulkevinä käsitteinä tietotyön määrittelyssä. Ahon mukaan tietotavaroitten tuotantoon osallistuu paljon ei-tietotyöläisiä. Toisaalta suurin osa tietotyöläisistä ei tuota tavaroita tietomarkkinoille vaan osallistuu julkisten ja yksityisten palvelujen tai esinetavaroitten tuotantoon.

Niiniluoto (1989) piti Kortteisen määrittelytapaa ongelmallisena, koska määritelmään sisältyvä tietotyön kohde, ”esineet, jotka välittävät kulttuurisia merkityksiä”, ei ole helposti eriteltävissä. Niiniluoto huomauttaa, että kaikki ihmisten valmistamat artefaktit sisältävät ja välittävät kulttuurisia merkityksiä. Tämä piti paikkansa yhtä hyvin kivikauden aikaan kuin nykyisinkin.

Vartiainen ja Ruohomäki (1991, 1993) arvioivat, että informaatioammattien ja tietotyön määrittelyn vaikeudet juontuvat siitä, että monitieteistä ongelmaa lähestytään liian kapeasta näkökulmasta. Informaatioammattia ja tietotyötä on katsottu vaihtelevasti työn kohteeksi ja tulokseen tai työväliseen näkökulmasta. He muistuttavat, että monipuolisimmissa ammattiluokitusjärjestelmissä (esimerkiksi Yhdysvalloissa käytössä olevassa Dictionary of Occupational Titles -järjestelmässä) pohjana on huolella tehty tehtäväanalyysi, jossa yhdistyvät eri näkökulmat. Heidän mukaansa informaatioammattien ja tietotyön määrittelyssä päästään etenevään pitemmälle, kun luokittelussa tarkastellaan samanaikaisesti työn kohdetta, tulosta ja työvälinettä.

1990-luvulla käydyssä keskustelussa tietotyön käsite on painottunut tarkoittamaan asiantuntijatyyppisiä työtehtäviä, jotka vaativat luovuutta ja innovatiivisuutta (Blackler 1995; Alvesson 2001; Davenport & Prusak 1998; Cortada 1998). Tyypipedustajaksi on noussut Reichin (1993, 177–180) määrittelemä symbolianalyttikko, jonka ammattitaito on ongelmien tunnistamisessa ja ratkaisemisessa.

Asiantuntijapainotteisuus näkyy myös Blomin ym:n (2001) tietotyön määritelmässä, mutta heillä tietotyön empiirinen sisältö määrittyy laueammaksi kuin esimerkiksi symbolianalyttikkotehtävät. Empiirisen tutkimuksen kriteereinä tietotyön määrittelyssä he käyttävät 1) tietotekniikan käyttöä, 2) työhön sisältyvää suunnittelua ja ideointia ja 3) koulutusta (vähintään ylemmän keskiasteen ammattitutkinto). Vertailukohtana heillä on tietotekniikan käyttäjät, joilta puuttuu jompikumpi tai molemmat kriteereistä 2) ja 3), ja perinteiset työntekijät, jotka eivät käytä lainkaan tietotekniikkaa.

Tietotyökäsitteen rinnalle on viime vuosina tuotu tietointensiivisen työn käsite. Termi tietointensiivisyys on paremmin tunnettu sellaisista yhteyksistä kuin ”tietointensiivinen yritys” tai ”tietointensiiviset palvelut”, jolloin sillä on viitattu organisaatioihin, joiden keskeinen ominaisuus on kyky ratkaista monimutkaisia ongelmia ja tuottaa luovia ja innovatiivisia ratkaisuja (esim. Alvesson 1993).

Sitran tietotyötä käsittelevä tutkimusohjelma on rakentunut tietointensiivisen työn käsitteen ympärille. Tietointensiivistä työtä koskeva tutkimusala on luonnehdittu ohjelmassa seuraavasti: ”Tietointensiiviselle työlle tunnusomaista ovat tiedon vastaanottamiseen ja uuden tiedon tuottamiseen liittyvät työn vaatimukset. Tietointensiivistä työtä tehdään usein

tieto- ja viestintäteknologian avulla ja työlle ominaista on osaamisen suuri merkitys yksittäisten työntekijöiden, työryhmien ja työorganisaatioiden tasolla.” (Sitra & Työterveyslaitos 2000, 6; Härmä ym. 2000, 161). Tutkimusalan rajausta sulkee siis piiriinsä yhtä hyvin yksittäiset työntekijät kuin työryhmät ja työorganisaatiotkin.

Tässä luvussa on omaksuttu vastaavanlainen laava, useilta tasoilta tietointensiivisyyttä katseleva lähtökohta (ks. myös Heiskanen 2003). Tietointensiivisyyttä käytetään kuvaamaan sekä organisaatiotasolla että yksittäisten töiden tasolla sitä kehitystä, jossa yritysten innovaatiokyky ja kyky tuottaa tietoa ja käyttää sitä tehokkaasti ovat olennaisia kilpailuvaltteja. Luvussa kysytään miten tietointensiivisyys ilmenee valmistavaa teollisuutta edustavissa yrityksissä, jotka ovat joutuneet pitämään kilpailupaineissa ajan tasalla innovaatiokykynsä ja valmiuden sisäisiin uudistuksiin. Siinä tarkastellaan kompetensseja, sosiaalisia vaatimuksia, kuormittumista ja teknologian roolia. Työn vaatimukset asetetaan organisaatioprosessien ja rakenteiden yhteyteen. Tulokset kiinnitetään tiedon lajeista käytyyn keskusteluun. Tutkimus nojautuu valmistavaa teollisuutta koskevaan kysely- ja työkonferenssiaineistoon.

Osaamisen painopisteet

Luvussa 3 esitetään tilastollisen ja kuvallisen aineiston tukema kuvaus osaamisen painopisteistä. Tuloksista näkyy, että ydinosaamiseen liittyvät asiat painottuvat. Työkokemus ja työn tekninen osaaminen ovat listan kärjessä. Koska kohderyhmät ovat valmistavilta teollisuudenaloilta, myös käden taidot, koneiden tuntemus, materiaalien tuntemus ja tuotetietous korostuvat. Näiden vaatimusten rinnalla suunnilleen samalla tasolla tärkeysjärjestyksessä ovat yhteistyötaidot ja sopeutuminen ryhmään, ja seuraavassa kategoriassa ovat ongelmien ratkaisu, uuden oppiminen, yhteydenpito, tiedon hakeminen ja suunnittelu. Koulutustoiveissa, joissa heijastuvat sekä kompetenssivajeet että tulevaisuuden kompetenssiodotukset, kärkeisjoilla ovat atk-koulutus (56 %) ja kielikoulutus (44 %) ja niiden jälkeen tekniset ammattitaidot (36 %).

Tulokset sopivat päälinjoiltaan siihen kuvaan, joka välittyy tutkimuksista ja ohjelmallisista asiakirjoista, jotka käsittelevät työelämän kehittymistä ja kompetenssivaatimusten muutosta yhteiskunnan ja talouden muuttuessa. Yritysten lisääntynyt pyrkimys virtaviivaistaa tuotantoketjua

poistamalla siitä jalostusarvoa tuottamattomat toiminnot on suunnannut huomiota ydinosaamiseen eli kilpailuedun tuovaan osaamiseen (Pralad & Hamel 1990; Raivola & Vuorensyrjä 1998; Ojala 2000). Joustavuus strategisena valintana, prosessijohtaminen ja näihin liittyvät työorganisaatoriset järjestelyt, kuten ryhmätyö ja verkostopohjainen työskentely, ovat lisänneet yhteistyön tarvetta ja sosiaalisten vaatimusten kasvanutta merkitystä (Heiskanen ym. 1998; Alasoini 2001; Benders ym. 1999; Vartiainen 2000; Ollus ym. 1998). Keskustelu tieto- ja oppimisyhteiskunnasta on nostanut esille tiedon keskeisen merkityksen yhteiskunnan ja talouden kehityksessä (Sitra 1998). Yritysten menestymisen on arvioitu perustuvan entistä enemmän niiden kykyyn luoda ja soveltaa uutta tietoa tehokkaasti (OECD 1998), mikä asettaa erityisiä vaatimuksia työvoiman tietoa luoville kyvyille (European Commission 1996c) ja oppimiselle. Koulutusta ja oppimista käsittelevät kansalliset ja kansainväliset asiakirjat ovat pohtineet, miten luoda edellytyksiä sellaiselle innovatiivisuudelle ja oppimiselle, jota toiminta nykyisessä ja tulevassa työelämässä edellyttää (European Commission 1996b; Komiteamietintö 1997). Tietotekniikan käyttö on lisääntynyt nopeassa tahdissa työelämässä siten, että lähes jokainen joutuu sen kanssa tekemisiin (Lehto & Sutela 1998). Yritystoiminnan kansainvälistyminen tulee vastaan yhtä hyvin omalla työpaikalla esimerkiksi vieraskielisten työohjeiden muodossa kuin lisääntyneessä sosiaalisessa kanssakäymisessä muista kulttuureista olevien ihmisten kanssa.

Keskimääräisiin tunnuslukuihin pohjaavat luonnehdinnat kertovat jotakin tärkeää yleisistä kehityslinjoista, mutta jättävät samalla piiloon lukujen takana olevan vaihtelun. Tämän luvun pääpyrkimyksenä on lisätä ymmärrystä siitä, millaiset asiantilat työelämässä ovat yhteydessä sekä läpikäyviin että eriytyviin osaamishaasteisiin ja millaisia organisoitumis- muotoja on käytössä tai näköpiirissä osaamishaasteisiin vastaamiseksi.

Erikoistumista ja monitaitoisuutta

Työkonferenssissa yritysten edustajat pohtivat, miten yritykset voivat toimia tulevaisuudessa kilpailukykyisesti globaalistuvilla markkinoilla, miten tuotantoprosessi tulisi järjestää ja miten liiketoiminnan ehdoista nousevat haasteet heijastuvat osaamisvaatimuksiksi. Taulukossa 1 on eri henkilöstöryhmien yhteenvedot keskustelujen pääkohdista.

Liiketoimintaympäristön muutokset tuntuivat tehdastasolla kouriintuntuvimmin aikapaineissa. Vaatimukset toimintavarmuudesta ovat entisestään kasvaneet. Asiakkaan tulee saada haluamansa tuote ajallaan, mikä edellyttää yhteistyön pelaamista koko toimintaketjussa. Tuotteiden toimitusajat ovat lyhentyneet. Yritysten on kuunneltava entistä tarkkaavaisemmin asiakassignaaleja ja kyettävä mukauttamaan omaa toimintaansa niin myynnissä, tuotekehityksessä kuin valmistuksessakin asiakaiden odotusten suuntaiseksi. Uuden tuotetyypin saattaminen prototyypistä tuotantoon ja myyntiin tapahtuu entistä lyhyemmässä ajassa.

Keskusteluissa tuli esille ammattiosaamisen nopea vanheneminen samalla kun valmistettavien tuotetyyppien elinkaari lyhenee. Yrityksissä oli käynnissä aktiivisia toimia, jotka tähtäsivät suunnitelmalliseen osaamisresursseista huolehtimiseen. Suunnitelmallisuus kiteytyi erityisesti ydinosaamisen tunnistamiseen, suunnitteluun ja kehittämiseen. Osaamisvaatimuksissa sosiaaliset vaatimukset korostuvat enenevässä määrin, kun toiminta organisoidaan yhä useammin projektityö- ja ryhmätyöperiaatteiden mukaisesti.

Tietotekniset työvälineet ovat tulleet osaksi kaikkien ammattiryhmien työtä. Tuotannonohjausjärjestelmät mahdollistavat monien aikaisemmin manuaalisesti suoritettujen rutiinien, kuten materiaali- ja tilaushallinnan, suorittamisen tietoteknisin välinein. Internet-sovellutusten yleistyminen on avannut uudenlaisia mahdollisuuksia markkinointiin ja myyntiin. Tietoteknisin työvälinein informaation kokoaminen ja yhdistäminen on nopeutunut. Samalla eräillä alueilla, erityisesti myyntityössä, kommunikaation luonteen muuttuminen on muuttanut itse työn luonnetta, kun vuorovaikutus on siirtynyt kasvokkaisesta kommunikoinnista entistä enemmän uusien viestimien välityksellä tapahtuvaksi.

Taulukko 2.1. Työkonferenssissa muodostetut osaamisen ja pätevyyden visiot henkilöstöryhmittäin

TYÖNTEKIJÄT

Mahdollisimman korkea ammattitaito

- teknis-ammattillinen osaaminen
- tietotekniikan hallinta
- asiakastyytyväisyyden kehittäminen
- kielitaito

Ihmissuhteiden hoitamisen ja vuorovaikutuksen taito

Ryhmätyötä, mutta millaista ryhmätyötä?

TOIMIHENKILÖT

Liiketoiminnan haasteet ↔ tulevaisuuden osaaminen

Haasteet

- toimitusvarmuus
- markkinahintamaailman ehdot
- tuotantokustannukset alas
- asiakas- ja sidosryhmäsignaalien tehokas tunnistaminen
- kansainvälisyys
- inhimillisten resurssien hoito

Osaaminen

- yhteistyön ja vuorovaikutuksen taito
- ihmisen tunteminen
- tietovirtojen hallinnan taito
- organisoinnin taito
- asenteiden kehittäminen

JOHTO

Organisaatiot madaltuvat

Rajaton ja rooliton työyhteisö

Yhteinen palkitsemisjärjestelmä

Johto tunnistaa ja turvaa yrityksen avainosaamisen

- avainosaamiseen keskittyminen ja muun ulkoistaminen

Henkilöstö

- muutosvalmius
- jatkuva oppiminen
- kielitaito
- nopea reagointi
- vastuunotto
- tietotekniikan hallinta
- moniosaaminen
- aloitteellisuus
- opastaminen, avainosaamisen siirto
- projektityötavan osaaminen

Yritysten perustoimintojen ja toimijoiden kansainvälistyessä vaatimukset kulttuurisesta osaamisesta lisääntyvät ja yhteiseksi kieleksi tulee jokin vieras kieli. Kielitaitoa tarvitaan kaikissa henkilöstöryhmissä. Johto- ja toimihenkilöporras on kohdannut ensimmäisenä kulttuurisen osaamisen ja kielitaitovaatimusten paineen, mutta vaatimukset ovat alkaneet koskettaa lisääntyvässä määrin myös lattiataason henkilöstöä. Hankinnan

ja suunnittelun kansainvälistyminen lisää myös välittömässä tuotannossa tehtäviä, joissa ollaan tekemisissä ulkomaalaisten toimijoiden kanssa. Samoin asiakaspalvelun laadun kehittäminen synnyttää odotuksen, että työntekijät kykenevät kommunikoimaan tehdassalissa käyvien asiakkaiden kanssa, esittelemään laitteita ja antamaan asiakkaan haluamia tietoja tarvittaessa myös vieraalla kielellä.

Eri henkilöstöryhmien näkemykset liiketoiminnan ehdoista ja niistä seuraavista osaamisvaatimuksista olivat päälinjoiltaan samansuuntaisia. Sen sijaan se, mihin keskustelujen pääpaino suuntautui, vaihteli ryhmittäin heijastaen niitä akuutteja ongelmia, joita kukin ryhmä kohtaa.

Johtajat korostivat ydinosaamisen tunnistamisen ja osaamisen strategisen suunnittelun tärkeyttä. Kaikissa yrityksissä ydinosaamiseen liittyvät asiat olivat olleet työn alla, jossakin jo vuosia, jossakin toisessa nousvana teemana. Ydinosaamisen tunnistus, kartoitus ja suunnittelu ovat osoittautuneet vaativiksi tehtäviksi, jotka vaativat sekä tulevaisuuteen suuntaavaa ajattelua että käytännön toimia. Johtajat näkivät visioinnin ennen kaikkea johdon tehtävänä, mutta vision ymmärtäminen on kaikkien henkilöstöryhmien tehtävä ja käytännön toimien suunnitteluun tarvitaan yrityksen eri toimintojen välistä vuoropuhelua.

Ydinosaamisen määrittelyssä käytettävien kuvausjärjestelmien luominen oli vasta hakemassa muotoaan eikä täysin tyydyttäviä malleja ollut vielä löytynyt. Silloinkin kun kuvaus oli tehty eri henkilöstöryhmät osallistavalla menetelmällä toiminnoittain ja tehtävittäin, kuvaukset muodostuivat helposti liian yleisluontoisiksi ja epäspesifeiksi eivätkä antaneet suuntaviivoja käytännön menettelyille. Yhtenä tienä visioiden ja käytäntöjen kohtauttamiseen keskustelijat näkivät systemaattiset kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut antavat tietoa nykytilanteesta ja niiden yhteydessä voidaan asettaa mielekkäitä yksilöllisiä tulevaisuuden tavoitteita. Suunnitelmallinen ote osaamisresursseihin luo puskureita nykyään yhä vielä tavalliselle tilanteelle, jossa osaamisvajeeseen havahdutaan, kun avainhenkilöt lähtevät yrityksestä tai toimintoja ulkoistetaan.

Toimihenkilöiden ryhmässä tietovirtojen hallintaan ja organisointiin liittyvät kysymykset nousivat vahvasti esille. Eri aikajänteellä tapahtuvien toimintojen koordinointi vaatii entistä parempaa tietovirtojen hallintaa, kun toimitusajat lyhenevät ja aikapaineet kasvavat. Työn organisoiminen projektityöperiaatteella tekee välttämättömäksi sopeutumisen kokoonpanoltaan vaihtuviin ryhmiin. Eri alojen asiantuntijoista koostu-

vat eksperttitiimit asettavat uudenlaisia vaatimuksia tiedon käsittelyyn ja tuottamiseen liittyvään vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksen vaativuutta lisää ryhmien heterogeenisyys. Harvinaista ei ole, että asiantuntijoiden erikoistietämys, ikä, kokemus, koulutustausta, kansallisuus, kieli ja maantieteellinen asemapaikka vaihtelevat. Entistä tiiviimpi yhteys suunnittelun ja tuotannon välillä ja siihen liittyvä kokemustaustan moninaisuus vuorovaikutuksen osapuolten kesken lisää myös keskinäisen ymmärtämisen ja itsensä ymmärrettäväksi tekemisen vaatimuksia.

Työntekijät toivat esille ammatillisen osaamisen vaatimusten laajenemisen työntekijätehtävissä. Korkean ammattitaidon peruselementtinä he pitivät vahvaa teknistä osaamista. Kuitenkin tehtävälueen laajeneminen korostaa vaatimusta monitaitoisuudesta. Tuotannon työryhmissä suoritetaan enenevässä määrin toimintoja, jotka aikaisemmin kuuluivat tukitoimintoihin tai luokiteltiin toimihenkilötyöksi. Esimerkiksi tuotannonohjausjärjestelmien käyttöönoton myötä materiaalin, tilausten ja laadun hallintaan liittyviä toimia on siirtynyt tuotantoryhmille samoin kuin suunnitteluun ja kunnossapitoon liittyviä tehtäviä. Ryhmätyö organisointimuotona on jännitteinen kenttä ammattitaitojen kehittämisen kannalta. Ryhmä toimii ulospäin itseohjautuvasti tuotannon yksikkönä tarjoten sitä ammattitaitoa, jota ryhmä kokonaisuudessaan edustaa. Ryhmien kokoonpano ja osaamisresurssien jakautuminen ryhmän sisällä on altis kritiikille, ja keskustelijat toivoivatkin suurempaa vaikutusmahdollisuutta asiaan.

”Vastaavasti oli yhdessä ryhmässä semmonen esimerkki, että sanottiin, että yksi ei sovellu siihen ryhmään. Kauheata kädenvääntöä... Toinen sanoi, että sinä painostat häntä. Pohdittiin sitä asiaa... Selvisi siitä, että sillä toisella ei ollutkaan riittävä ammattitaito. Se ei osannut sitä työtä, ja se toinen ei ollut opettanut sitä. Ja siinä oli sitten esimiehet mukana ja sitä väännettiin kättä, ... ja kun se saatiin se ongelma pois niin ne viettävät vapaa-aikaa yhdessä.” (työntekijä, mies).

”Haluaisin sanoa, mihin ryhmän pitäisi päästä vaikuttamaan. Nythän on vanha perinteinen järjestelmä, että työntekijät eivät tiedä, jos tarvitaan uusia työntekijöitä, minkälainen työntekijä tähän ryhmään on tulossa. Siellähän tällä hetkellä ottaa (uudet työntekijät) joku henkilöstöpäällikkö, osastoinisööri. Tämä ryhmä

ei tiedä ollenkaan. Minun mielestäni tämän ryhmän pitäisi päästä, kun seulottu tämmönen sakki, joka on tulossa, niin myös ryhmän haastatella tätä henkilöä, joka on tulossa. Koska on erittäin tärkeätä... kun uusia palkataan, niin sinne ei tule semmonen, joka pilaa sen koko toiminnan.” (työntekijä, mies).

Toisaalta erikoistumisen, toisaalta monitaitoisuuden vaatimus näyttäytyy yksilötasoisena kysymyksenä suuria paineita aiheuttavana asiana.

”Sanotaan korkea ammattitaitohan on sitä, että ennenhän perinteisesti käytiin hitsari tai käytiin koneistaja tai muuta. Nyt se pitää olla, voidaan sanoa, kaikki nämä ja vielä sitten teknikon taidot ja vielä insinöörin taidot ja sitten vielä ihmissuhdetaidot. Sitten vielä, voidaan sanoa melkein, jumpparin taidot, että voidaan kuntoa pitää yllä... Että mikä tämä taitovaatimus on, niin eihän sillä ole ylärajaa.” (työntekijä, mies)

”Joku tietää vähän kaikesta ja joku tietää vähästä kaiken. Ja meillä pitää tulla kaikenlaisia henkilöitä. Spesialisteja tarvitaan tietysti varsinkin kun mennään high-teknologiaan... Ruvetaan luomaan jotain semmoista uutta, mitä ei ole missään muualla tehty.” (suunnitteluinsinööri, mies)

”Mutta tämä moniosaaminen, eikö sen merkitys kasva koko ajan näiden muutosten ja vaihteluiden kautta. Että meillä olisi syvällistä erikoisosaamista ja sitten kaikilla näillä erikoisosaamisalueilla on vielä moniosaaminen. Se olisi erinomainen yhdistelmä. Tiedä missä sellaisia on sitten... Mennäänkö me aina liikaa laidasta laitaan. Että pitää erikoistua ja osittaa työtehtävä mahdollisimman pieniin osiin ja hallita se mahdollisimman hyvin. Ja sitten todetaan, että ei tämä ole motivoivaa ja että pitää olla laaja se tehtävä, että se on motivoivaa. Ja sitten kaikkien pitää olla sellaisia, jotka pystyy omaksumaan laajoja kokonaisuuksia. Sitten taas jotkut ihmiset kokee sen liian raskaaksi. Uskoisin, että voisi olla niin, että antaa kaikkien kukkien kukkia sillä tavalla, että hakee jokaiselle henkilölle sen tyyppinen tehtävä, ja niin laaja tehtävä, joka sopii parhaiten.” (johtaja, mies)

Organisaatiotasoisena kysymyksenä spesialisoituminen ja ammattitaitojen joustavan käytön välinen jännite asettuu toisenlaisiin raameihin.

Riitta Lavikka (2000) on tarkastellut yritysten päätoimintojen organisoitua tilanteessa, jossa tuote- ja prosessi-innovaatioita tarvitaan jatkuvana virtana ja jossa uusien taitojen opettelulle ja kehittämiselle on pysyvä tarve. Lavikka tulkitsee, että tätä helposti kaaottiseksi luiskahtavien tilanteiden hallintaa yritetään tehtaissa lähestyä kahta kautta: erikoistumalla ja yhteistyöllä. Hänen mukaansa toimihenkilöt erikoistuvat innovaatioiden tuottamiseen ja niiden markkinointiin muulle organisaatiolle. Työntekijät erikoistuvat tuotantoprosessin kulun, tuotteiden laadun ja toimitusaikojen varmistamiseen siten, että innovaatiotoiminta sovituu normaalituotannon joukkoon. Lavikan mukaan kyseessä on tehokkuuden ja nopeuden vaatimusten sanelema erikoistuminen, jossa kukin henkilöstöryhmä keskittyy omaan, sinänsä laaja-alaiseen erikoisosaamiseensa, mutta on samalla entistä enemmän sidoksissa toisten ryhmien tekemiseen ja osaamiseen.

Tiedon lajit

Tiedon strategisen merkityksen kasvu organisaatioiden menestystekijänä on lisännyt tiedon lajeihin liittyvien analyysien ajankohtaisuutta. Näyttää siltä, että analyysit hyötyisivät organisaatiokäytäntöjen ruohonjuuritasoisesta tarkastelusta. Nykyinen informaatio- tai tietoyhteiskuntakeskustelu, joka ottaa analyysitasoksi yhteiskunnan kokonaisuudessaan tai talouden, tarkastelee tiedon lajeja karkein kategoriain. Organisaatiokirjallisuus käsittelee tiedon lajeja selvästi hienojakoisemmin erotteluin muun muassa organisaatiotasoisien oppimisen kysymysten yhteydessä.

Blackler (1995) erottelee Collinsiin (1993) nojautuen viisi tiedon lajia, joita käsitellään organisaatiokirjallisuudessa. Länsimaisen kulttuurin arvostama abstrakti tieto (embrained knowledge) on riippuvaista käsitteellisistä taidoista ja kognitiivisista kyvyistä. Toimintaan suuntautunut tieto (embodied knowledge) on osittain eksplisiittistä, spesifeihin konteksteihin juurtunutta tietoa, jota Ryle (1950) luonnehtii ilmaisulla ”miten-tieto” (knowledge-how). Kulttuurinen prosessi, jossa saavutetaan jaettu ymmärryksiä, on oma tiedon lajinsa (encultured knowledge). Kyseessä ovat kulttuuriseen merkitysjärjestelmään sidoksissa olevat käsittämistavat, jotka riippuvat vahvasti kielestä ja ovat sosiaalisesti konstruoituja ja avoimia neuvottelulle. Järjestelmän rutiineihin upotettu tieto (embedded knowledge) on analysoitavissa esille esimerkiksi tarkastelemalla

teknologian, roolien, formaalien menettelyiden ja kehkeytymässä olevien rutiinien välisiä suhteita. Merkkien ja symbolien välittämä informaatio (encoded knowledge) voi olla taltioituna kirjallisesti kirjoihin tai manuaaleihin tai sähköisesti tietojärjestelmiin.

Blackler tulkitsee organisaatiokirjallisuuden tarjoamaa vastausta tiedon lajien ja organisaatiotyyppien välisestä suhteesta nelikentän avulla. Erottamalla ensiksi organisaatiot, jotka keskittyvät joko rutiiniluontoiisiin asioihin tai ei-rutiiniluontoiisiin asioihin, ja toiseksi organisaatiot, joiden toiminta riippuu vahvasti avainhenkilöistä tai kollektiivisesta työskentelystä, hän saa näkyville neljänlaisia organisaatioita: 1) eksperttiriippuvaiset organisaatiot, joissa pääpaino on toimintatiedossa, 2) rutiinitietoorganisaatiot, jotka nojaavat upotettuun tietoon, 3) symbolianalyytikkoriippuvaiset organisaatiot, jotka nojaavat abstraktiin tietoon, ja 4) kommunikaatiointensiiviset organisaatiot, jotka nojaavat kulttuurisidonnaiseen tietoon. Blacklerin katsaukseen sisältyvä kirjallisuus viestittää siirtymää pois ruumiillistuneesta toimintatiedosta ja rutiineihin upotetusta tiedosta kohti abstraktia ja kulttuurisidonnaista tietoa.

Tyypittelyn puutteena Blackler pitää sitä, että se ei tavoita niitä muutoksia, joita koodattu tieto tuo mukanaan organisaatioihin ja työkäytäntöihin. Koodattu tieto voi vaikuttaa ruumiillistuneeseen tietoon, kun tietokoneet syrjäyttävät toimintaan suuntautuneet taidot, abstraktiin tietoon, kun tieto tulee entistä paremmin saatavaksi ja asiantuntijajärjestelmät kehittyvät, kulttuurisidonnaiseen tietoon, kun kommunikaatiojärjestelmät tekevät työn vähemmän aikaan ja paikkaan sidonnaiseksi ja upotettuun tietoon, kun integroidut valmistusjärjestelmät kehittyvät. Blackler pitää tärkeänä, että tutkimus analysoisi paitsi tiedon lajeja, myös niiden keskinäisiä suhteita.

Tämän luvun pohjana oleva empiirinen esimerkkiaineisto alleviivaa myös tarvetta kiinnittää huomiota pikemmin tiedon lajien kokonaisuuteen kuin yhteen tai toiseen tiedon lajiin sinänsä. Esimerkit tuovat esille, että yritysten toimintaympäristö ja siitä seuraavat liiketoiminnan ehdot asettavat suuria vaatimuksia oppimiselle, tiedolle ja tiedon hallinnalle. Kutsummepa muuttuneita vaatimuksia tietointensiivisyyden kasvuksi tai joksikin muuksi, esimerkit näyttävät, että se on koko organisaatiota läpäisevä asia eikä rajaudu pelkästään esimerkiksi innovaatioosaarekkeisiin tai joihinkin työtehtäviin.

Työn sosiaaliset vaatimukset

Yhteistoiminnan tarpeen ja vuorovaikutustaitojen korostaminen oli yhdistävä piirre kaikkien henkilöstöryhmien arvioissa työn vaatimuksista. Yleisellä tasolla ilmaistuna liiketoimintaympäristö ja siitä seuraavat vaatimukset tuotannon organisointiin nähtiin sellaisiksi, että niistä väistämättä seuraa tarve hyvin sujuvaan yhteistoimintaan ja hyvään vuorovaikutukseen.

Asia oli siinä määrin ajankohtainen, että työkonferenssissa kaikki ryhmät valitsivat sen erityistä syventämistä kaipaavaksi teemaksi. *”Me olemme sitä mieltä, että tähän ydinosaamiseen kuuluu strategisena asiana vuorovaikutuksen osaaminen. Se on semmonen perusasia.” (johtaja, nainen).*

Työkonferenssikeskustelulle ominainen tapa on käydä ensin keskustelua visioista ja sitten pohtia käytännön esteitä ja ratkaisuja vision saavuttamiseksi. Visio hyvästä vuorovaikutuksesta ja sen ilmenemisestä syntyi suhteellisen helposti, esteiden ja ratkaisujen pohdinta toi esille ilmiön monitasoisuuden. Keskustelusta tiivistäen vision keskeiset asiat olivat seuraavat:

- Hyvä vuorovaikutus ja yhteistyö ilmenevät organisaation toiminnan joustavuutena.
- Hyvän vuorovaikutuksen takana on luottamuksellinen ilmapiiri ja avoimuuteen kannustava keskustelukulttuuri, joka antaa tilaa erilaisille näkemyksille.
- Vastuun tunteminen paitsi omasta myös koko yrityksen menestyksestä ja kehityksestä on olennainen osa asenteellista ilmastoja, jossa vision mukainen vuorovaikutus toteutuu.
- Tiedon ja osaamisen levittäminen ja jakaminen on mutkatonta ja vastavuoroista hyvän vuorovaikutuksen mahdollistavissa olosuhteissa. Tiedon jakamisen vastavuoroisuuteen liittyy toisten asiantuntemuksen arvostus.

Perinteinen hierarkkinen organisaatio tarkoin määriteltävine roolijakoi-neen synnyttää rakenteellisia esteitä yhteistyölle erityisesti silloin kun yhteistyön pitäisi ylittää jollakin uudella tavalla vallan ja vastuun raja-aitoja. Monimutkaisten tuotosten aikaansaaminen edellyttää vallan, vastuun ja resurssien allokoimista, mutta toimenkuvien liian ahdas määrittely

synnyttää kitkaa epätavanomaisten tehtävien hoidossa. Tarkoin määritellyn roolijaon kääntöpuolena ovat rajanvedot alueille, jotka ”eivät kuulu minulle”. Tehtävien hoitaminen saattaa venyä kohtuuttomasti, jos ne eivät istu suoraan toimenkuviin.

Jäykät roolijaot eivät toki yksistään selitä yhteistyön kankeutta, vaan esteitä löytyy myös epävirallisissa toimintojen organisoinnissa. Kirjoittamattomat säännöt ”meillä on aina tehty näin” sulkevat ulkopuolelle vaihtoehtoisia toiminnan tapoja. Työyhteisöön syntyvät epäviralliset leirit esimerkiksi iän tai työsuhteen laadun perusteella aiheuttavat myös kommunikoinnin raja-aitoja.

Jäykkien roolijakojen ja menettelytapojen muuttamisessa keskustelijat näkivät johdolla olevan avainaseman, koska johto päättää vallan, vastuun ja velvollisuuksien määrittelystä. Määrittely kytketty läheisesti päätöksentekojärjestelmään. Keskitetty päätöksentekojärjestelmä, jossa päätöksiä tehdään kaukana siitä kohteesta, jota asia koskettaa, on esteenä tarkoituksenmukaiselle vuorovaikutukselle. Päätöksenteon etäisyys haittaa myös päätöksiä täytöntöönpanoa. Etusijalle asetetut strategiset päätökset viedään läpi, mutta toissijaisiksi katsotut tuotantoprosessin, työmenetelmien ja työympäristön korjaukset jäävät helposti puolitiehen.

Keskustelijat arvioivat kuitenkin asenteiden ja organisaatorakenteiden olevan muuttumassa siihen suuntaan, että päätökset tehdään enenevässä määrin siellä, missä on paras asiaa koskeva tietämys ja osaaminen. Toisaalta on huomattava, että rakenteellisten ehtojen muuttaminen ei sellaisenaan auta asiaa, elleivät osaamisresurssit ja asenteet ole joustavan toimintatavan mukaiset. Keskustelijat näkivät projektimaisen työtavan sekä edellyttävän roolijakojen väljentämistä että toimivan oppimismaas-tona horisontaalisen ja vertikaalisen yhteistyön harjoittelulle.

”Tässä on ainakin havaittavissa vaikka näitä projekteja perustetaan ja sitä projektityöskentelyä harrastetaan, niin aika usein työntekijöiden edustaja unohdetaan. Ja se on kyllä sääli. Että siellä on vaan tuotekehitys ja ehkä myynnistä joku, ja joku laskent-osastolta. Mutta ei sitten kuitenkaan siltä alueelta, missä se homma varsinaisesti tehdään. Että siellä pitäisi olla että nämä rajat (ryhmien, osastojen välillä) vähänkään hämärtyisi, niin tämmöisissä täytyisi olla sitten se koko kenttä edustettuna.” (johtaja, nainen)

Hedelmällisen vuorovaikutuksen mahdollistava asenneilmasto pohjautuu toimijoiden väliseen luottamukseen. Luottamus on hienovaraisesti rakentuva asia, joka häiriintyy helposti. Yrityksissä oli havaittu erityisesti epärakentavan kilpailun rikkovan luottamus pohjan. Yritysten sisällä on henkilöiden, työryhmien, osastojen ja yksikköjen välistä kilpailua. Kilpailu voi antaa virikkeitä toiminnan kehittämiseksi, mutta tilanne voi johtaa myös siihen, että yhteisiä voimavaroja ei kyetä käyttämään kilpailun vuoksi kokonaistavoitteen kannalta tarkoituksenmukaisesti. Samoin kilpailu ja luottamuksen puute voivat olla esteenä tiedon ja osaamisen jakamiseen ja levittämiseen.

Tiedon ja osaamisen jakaminen on kulttuurisesti latautunut asia yrityksissä. Vanhat perinteet, mestari-oppipoika -asetelmasta lähtien, ovat pikemminkin tukeneet oman tietämyksen varjelua kuin sen jakamista. Erikoisosaaminen antaa aseman yrityksessä ja työmarkkinoilla yleisemminkin, ja taloudellisesti epävarmoina aikoina oman tietämyksen varjelu voi olla yksilön työmarkkina-aseman ja ammatti-identiteetin kannalta mielekkäämpää kuin osaamisen levittäminen.

Työntekijä, nainen: ”Minulla kävi vain mielessä, kun sanoit siitä opettamisesta, semmonen jonkinnäköinen harmaa aavistus siitä että onko se niin aina, halutaanko sitä antaa sitä viimeistä tietoa sille nuoremmalle. Pidetään se itsellä jemmassa, että varmaan on itselläkin jatkuvuutta... Että välttämättä ei haluta antaa sitä osaamista.”

Johtaja, mies: ”... siitäkin kiinni, että meidän ei palkita sitä tällä tavalla. Sitä ammattiosaamista palkitaan, mutta sitä, että osaa opastaa ja valmentaa toisia, niin sitähan aika huonosti palkitaan tänä päivänä.” (työkonferenssi)

Organisaatorakenne viestittää raja-aidoista, joiden yli tiedon ja osaamisen liikkuminen yhteistyön kautta on ollut perinteisesti vähäistä. Osallistumisen areenat, joissa eri henkilöstöryhmien edustajat kohtaavat, ovat osaltaan tasoittaneet tietä organisaatorajoja ylittävälle uusille yhteistyömuodoille. Esimerkiksi odotus suunnittelijoiden ja tuotannon työntekijöiden läheisestä yhteistyöstä on tuore ilmiö. Perinteisesti nämä tehtäväalueet ovat olleet omilla reviiereillään.

Työntekijä, mies: ”Kyllä se (on) nimenomaan siinä, että tämä tekninen osaaminen... tarttee olla, koska prototyypit tehdään suoraan

lattialla: Ei ole enää semmosia osastoja, jossa tehdään (prototyyppejä). Se tuodaan tuotantoon se prototyyppityö ja sitä tekemällä koko ajan jalostetaan ja se taito lisääntyy. Niin sitä kautta.”

Tutkija: ”Eli jokainen proto on vuorovaikutustilanne tuotannon ja suunnittelun välillä. Ja siinä molemmin puolin opitaan.”

Johtaja, mies: ”Joo, kyllä.”

*Työntekijä: ”Sitten tämä kaveri oppii omassa ammatissaan sovelta-
maan uutta tekniikkaa ihan eri tasolla. Kun ennen tuotiin valmiita
piirustuksia ja osaluetteloita ja sitten riideltiin, kuinka tämä teh-
dään, kun ei siinä ollut ne alkuperäiset tekijät mukana, jotka olivat
jossain kauempana tehnyt sen. Eli kyllä tämä ihan järkevä suuntaus
on.”*

*Johtaja: ”Meillä on jopa näin, että sitten kun ne yhdessä sovitaan
että näin tehdään, jos se ei sovikkaan sillain, niin et sinä voi sillä
tavalla mennä enää suunnittelijalle sanomaan, että pankaa nämä
kuntoon... Puolin ja toisin johtaa siihen, että se on yhteinen asia
pistää se kuntoon... Kyllä me ainakin todettiin, että se on parempi
juuri niin kuin sanoin, että se proto tehdään siellä missä tuotantokin.
Niin pitkälle kuin on suinkin mahdollista.” (työkonferenssi)*

Tiedon ja osaamisen jakamisen levittämisen kulttuuriset ja asenteelli-
set esteet eivät poistu ilman tietoista työskentelyä niiden poistamiseksi.
Nykytilanteessa asiaan liittyy ristiriitaisia tavoitteita. Esimerkiksi uusien
taitojen oppiminen katsotaan yrityksissä yleisesti välttämättömäksi asi-
aksi. Työssä oppimisen käytäntöjä ei ole kuitenkaan kaikilta osin mietitty
tydyttävällä tavalla. Oppimisen on toivottu hoituvan omalla painollaan
sekä oppijan että opastajan työtehtävien lomassa. Kuitenkin opastaminen
vaatii aikaa ja panostusta ja verottaa omien ammattitehtävien hoitoa. Jos
opastamisesta ei palkita materiaalisesti tai symbolisesti, se heikentää ha-
lukkuutta osaamisen levittämiseen.

Tieto ja sosiaaliset vaatimukset

Sosiaalisten kompetenssien kasvava merkitys on pantu merkille myös
kirjallisuudessa. Kirjoituksissa korostetaan, että tiedon tuottaminen tieto-
yhteiskunnassa on perustaltaan kollektiivista toimintaa. Asiaan liittyvää

pohdintaa löytyy muun muassa sellaisten otsikoiden alta kuin ”sosiaalisesti jaettu kognitio” (socially shared cognition, Resnick ym. 1993), ”jakautunut kognitio” (distributed cognition, Hutchins 1993), kollektiivinen tai jaettu asiantuntijuus (collective or shared expertise, Hakkarainen ym. ei vuosil.). Ongelmien ratkaiseminen yhteistoiminnallisesti on nostanut myös oppimiskysymykset uudella tavalla huomion kohteeksi (esim yhteistoiminnallinen oppiminen, collaborative learning, Dillenbourg 1999). Ongelmien ratkaiseminen ja tiedon tuottamiseen liittyvä yhteistoiminnan järjestäminen teknologiavälitteisesti on synnyttänyt erilaista kokeilutoimintaa, mutta toiminnan luonteen teoreettinen ymmärtäminen on vielä hyvin alkuvaiheissa (Kuusinen 2001; Hakkarainen ym.; Boland & Tenkasi 1995)

Mainittujen tutkimussuuntausten ja -intressien taustalta löytyy tietynlainen käsitys tiedosta, jota on luonnehdittu käsitteillä tilanne- tai näkökulmasidonnainen tieto. Tilanne- tai näkökulmasidonnaisesta perspektiivistä lähtevät tutkijat hylkäävät ajatuksen tiedon objektiivisuudesta ja universaalisuudesta. Heidän mukaansa tietäjä ja tiedon kohteena oleva maailma eivät ole erillisiä vaan kehittyvät vuorovaikutuksessa toisiinsa. Ihmisten osallistuminen kulttuurisesti määräytyneeseen yhteisön toimintaan luo perustaa maailmaa koskevalle ymmärrykselle (Lave 1993, 1996; Suchman 1987). Tämän näkemistavan mukaan tieto muotoutuu jatkuvassa tulkintaprosessissa ja on sidoksissa siihen paikkaan, josta maailmaa katsellaan.

Kritiikkinä ajatukselle objektiivisesta, abstraktista, toimintayhteydestään irrotettavissa olevasta tiedosta, tilanne- tai näkökulmasidonnaiset tiedon käsitykset muodostavat yhtenäisen vasta-argumentin. Toisaalta on huomattava, että keskustelussa tilanne- tai näkökulmasidonnaisesta tiedosta on ollut kyse lavean teoreettisen perspektiivin asettamisesta, joka sisältää vaihtelevia painotuksia. Esimerkiksi feministinen teoretisointi tekee selkeät erottelut näkökulmasidonnaisuuden (Hartsock 1983; Smith 1999) ja tilannesidonnaisuuden (Haraway 1988) välillä.

Tiedon ja osaamisen johtamisen kattokäsitteen alla tehdyssä tutkimus- ja kehittämistyössä on myös käsitelty tietoa tilannesidonnaisena. Erityisesti tämä koskee ns. toisen sukupolven (Virkkunen 2000) analyyseja ja kehittelyitä, jotka ovat kohdentuneet tulevaisuudessa tarvittavan tiedon ja osaamisen tuottamiseen. Hyvin selkeästi tämä on näkyvissä Nonakan ja Takeuchin (1995), knowledge managementin tämän

hetken nimekkäimpien tienraivaajien, kirjoituksissa heidän esitellessään malliaan eksplisiittisen tiedon ja hiljaisen tiedon transformaatiosta tiedon luomisen prosessissa. Toisaalta Nonakan ja Takeuchin mallissa yhteistoiminnallisuuden idea tiedon tuottamisessa ei herää elämään, kuten Bereiter (2002) huomauttaa. Bereiter kritisoi mallia siitä, että sen avulla on vaikea käsitellä tilannetta, jossa ihmiset tuottavat yhdessä tietoa, joka ei ole tuotos yhden yksilön tiedosta eikä myöskään useiden yksilöiden tiedon yhdistelmä. Sellainen tieto kehkeytyy Bereiterin mukaan tyypillisesti etenevästä keskustelusta eikä sitä voi ymmärtää yksilöllisten tietoi-
suuksien vuorovaikutuksen kautta.

Bereiter puhuu tietoa rakentavista yhteisöistä (knowledge building communities, 1993, 200) tarkoittaessaan sosiaalisen organisoitumisen muotoja, jotka sallivat sekä yksilöllisen että ryhmätasoisien asiantuntijuiden kukoistaa tavalla, joka johtaa kollektiiviseen tiedolliseen edistymiseen. Boland ja Tenkasi (1995) puhuvat tietoyhteisöistä viitattaessaan yhteisöihin, jotka edistävät tietotyöntekijöiden spesifiä tietoa. Bereiterilla on esimerkkinä menestyssekkäät tutkimusryhmät, Bolandilla ja Tenkasilla tietointensiivisen yrityksen asiantuntijaryhmät. Yhdistävänä virityksenä kirjoittajilla on näkemys siitä, että erilaiset organisaatiot tarvitsevat uuden tiedon luomista lisääntyvässä määrin ja että spesifisti tiedon tuottamiseen suuntautuneet menestyssekkäät yhteisöt voisivat tarjota mallia muillekin organisaatioille.

Bereiter panee merkille, että korkean teknologian yritykset ilmentävät toiminnassaan jotakin samaa kuin tutkimusryhmät. Korkean teknologian yrityksissä uuden kehittäminen on pinnalla pysymisen edellytys. Kaikkia yrityksiä koskettavan tuottavuus- ja laatuvaatimuksen korkean teknologian yritykset joutuvat ulottamaan paitsi tuotteeseen myös koko siihen toimintaan, joka mahdollistaa uuden luomisen. Bereiter huomauttaa, että korkean teknologian yrityksissä insinöörit ja tiedeasiantuntijat eivät ainoastaan kehittele uusia tuotteita, vaan rakentavat tietoa, joka mahdollistaa pysymisen teknologian kärjessä. Tämä tieto voi koskea suunnitteluperiaatteita, strategioita uusien ongelmien tutkimiseksi ja syvällistä ymmärrystä käytettävissä olevan teknologian vahvuuksista ja rajoituksista.

Tutkimuksemme tapauskuvaukset osoittavat, että uuden tiedon tuottamisen vaatimukset ovat vahvasti läsnä myös perinteisessä valmistavassa teollisuudessa. Lukuun ottamatta suunnittelutyötä, työn uudenlaisia vaatimuksia ei kuitenkaan jäsennetä arkisissa käytännöissä tiedon tuotta-

misen käsitteen kautta. Sen sijaan puhe kiristyneistä laatuvaatimuksista ja laatuvaatimukseen liittyvistä toiminnallisista kehittämistarpeista on kaikkia henkilöstöryhmiä yhdistävä asia.

Tilanne- tai näkökulmasidonnaisen tiedon käsitys on saanut jaloja organisaatiotutkimuksissa, kuten voidaan havaita muun muassa Blacklerin kokoamista organisaatiokirjallisuudessa esiintyvistä tiedon lajeista tai tietojohdamisen otsikon alla käytävästä keskustelusta. Siihen liittyy kuitenkin myös ongelmia, joihin Bereiter kiinnittää huomiota. Tietoyhteiskunnan peruspiirteisiin kuuluu lisääntynyt korostus uuden tiedon tuottamisen tarpeisiin, samoin kuin tiedon muuntaminen myytäviksi kohteiksi. Bereiter kutsuu markkinoitavissa olevaa tietoa nimellä käsitteelliset artefaktit (conceptual artefacts). Hän lukee käsitteellisten artefaktien joukkoon suunnitelmat, teoriat ja ratkaisut, joita voidaan systemaattisesti tuottaa, kehittää, ostaa ja myydä. Niitä voivat olla esimerkiksi tuote tai markkinointisuunnitelmat tai liiketoimintastrategiat.

Empiiristen tapaustutkimustemme näkökulmasta katsoen Bereiterin korostama tietotuotteiden luomisen tarve jättää suhteellisen vähäiselle huomiolle organisaation sisäiseen käyttöön kehitettävät ja kehittyvät käsitteelliset artefaktit, jotka mahdollistavat uusien materiaalistien tuotinnovaatioiden tuottamisen. Kun Bereiterin tarkoittamat tietotuotteet ovat sellaisia, joiden on tarkoitus olla sovelluskelpoisia erilaisissa yhteyksissä, organisaation sisäisille tietotuotteille ei vastaavaa vaatimusta aseteta. Ne voivat olla upotettuja (embedded) ja kulttuuriin sidottuja (encultured) ilman että niiden käyttö estyy.

Boland ja Tenkasi puhuvat perspektiivin muodostamisesta ja perspektiivin ottamisesta organisaatioissa tapahtuvassa tiedon luomisen prosessissa. Perspektiivin muodostamisella (1995, 356) he tarkoittavat prosessia, jossa tietoyhteisö kehittää ja vahvistaa omaa tietoaletta ja käytäntöjään. Perspektiivin ottamisella he tarkoittavat yhteistyöprosessia, jossa erilaiset tietoaletat kohtaavat ja jossa toisten omaamaa tietoa vaihdetaan, evaluoidaan ja integroidaan omaan tietoon. Tapausesimerkeissä painottuvat sekä oman tietoaletan puitteissa tapahtuva yhteistyö (esimerkiksi suunnittelijoiden keskinäinen yhteistyö, tuotantoryhmien sisäinen yhteistyö) että tietoaletat (esimerkiksi suunnittelijat/tuotantoryhmät) ylittävä yhteistyö. Kumpikin yhteistyön muoto tuottaa organisaation sisäiseen käyttöön käsitteellisiä artefakteja, jotka toimivat ohjenuorina organisaation käytännöissä.

Tapausesimerkkimme näyttävät osoittavan, että jonkinlainen uuden toimintatavan haku on käynnissä, toimintatavan, joka merkitsee laadullisesti uudenlaista suhdetta erikoistumisen ja yhteistyön välillä. Virkkunen (2000) käsittelee muutosta, joka koskettaa tuotantotavan peruseriaatteita tiedon muotoa koskevan rinnastuksen kautta. Hän viittaa filosofi Ian Hackingiin (1999), jonka määritelmän mukaan tiedon muoto edustaa sitä, mitä jonain aikana pidetään ajateltavissa olevana tai mahdollisena. Virkkunen kiinnittää erityisesti huomiota siihen, että Hackingin määritelmässä tiedon muoto pitää sisällään sen, mihin kehityksen oletetaan voivan edetä ja että määritelmä sitoo tiedon tuottamisen ja ylläpitämisen materiaaliin, teknisiin välineisiin ja ehtoihin.

Tuotannollisiin organisaatioihin sovellettavan tiedon muoto tarkoittaisi Virkkusen mukaan tuotantotavan peruseriaatteita ja sille ominaisia yleistyksiä toiminnan kohteesta ja yhteiskunnallisesta merkityksestä. Yleistyksiset sisältävät tai niistä voidaan johtaa kehitysmahdollisuuksia koskevia päätelmiä. Tapausesimerkeissämme on merkillepantavaa erikoistumisalueiden ja yhteistyökorostuksen lisäksi oppimis- ja kehittymistarpeiden korostus kaikkia henkilöstöryhmiä koskettavina asioina, samoin kuin kaikkien henkilöstöryhmien sitoutuminen itsensä ja organisaation kehittämiseen. Ehkä nämä yhteiset korostukset heijastavat jotakin kehittymässä olevasta jäsentävästä yleistyksestä.

Kuormittuminen

Työssä uupuminen on noussut viime vuosina julkisen huomion kohteeksi. Huomiota on vauhdittanut muun muassa huoli ihmisten jaksamisesta työelämässä eläkeikäiseksi. Koko palkansaajaväestölle eri ajankohtina tehdyissä kyselyissä on havaittu henkisen rasituksen kokemusten lisääntyneen 1990-luvulla (Lehto & Sutela 1998, 41); kysyttäessä työn muutostekijöitä henkisen rasituksen lisääntymisen mainitsee lähes puolet vastaajista (Ylöstalo 2000, 131). Rinnan henkisen rasituksen lisääntymisen kanssa kokemus kiireestä ja työtahdin kiristymisestä on lisääntynyt. Sekä Lehdon ja Sutelan tutkimuksessa (1997) että Ylöstalon tutkimuksessa (1999) työtahdin kiristymisestä raportoi 62 % vastaajista. Myöskään ruumiillinen rasitus ei ole kadonnut, vaikka tekniset laitteet ovatkin korvanneet raskaita työvaiheita. Vuonna 1997 36 % vastaajista piti työtään ruumiillisesti melko tai erittäin raskaana. Luku on pysynyt

1970-luvun lopulta tehdyistä tutkimuksista lähtien jokseenkin samana. Lehto ja Sutela esittävät selitykseksi ammattirakenteen muutosta kohti palveluammattaita, joissa ainakin hoitotyö on säilynyt ruumiillisesti rasittavana. Vuonna 1999 ilmaisi 24 % ruumiillisen rasituksen lisääntyneen (Ylöstalo 2000, 130).

Tässä tutkimuksessa annetut kyselylomakevastaukset noudattavat samaa linjaa kuin väestötasolla tehdyt havainnot. 57 % vastaajista arvioi työnsä henkisen rasituksen ja 23 % ruumiillisen rasituksen lisääntyneen viime vuosina ja 70 % arvioi, että työtahti on muuttunut kiireisemmäksi. Kysyttäessä syyt rasituksen muutokseen, vastaajat mainitsivat nimenomaisesti työtahdin kiristymisen ja aikapaineet:

- *Aikataulujen kiristyminen, tehokkuusajattelun lisääntyminen*
 - *Kiire, niukat resurssit, töiden nopeampi läpimenoaika*
 - *Kiire, nopea päätöksenteko, virheitä ei saisi tulla*
 - *Kiire, vaatimustason nousu*
 - *Kireät aikataulut, epätasainen työkuormitus*
 - *Kiireiset aikataulut, jatkuvasti opittava paljon lisää*
- (kysely)

Aikapaineet ovat kouriintuntuva ilmentymä työn ehtojen muuttumisesta 1990-luvulla. Kokemuksia rasituksen lisääntymisestä selittänevät paitsi aikapaine sellaisenaan myös työnteon muuttuneet ehdot kokonaisuudessaan. Koko yhteiskunnan rajut heilahtelut lamavuosina ja lamasta toipumisen vuosina 1990-luvulla ovat luoneet epävarmuutta ja ahdistusta. Vuonna 1993, jolloin laman seuraukset olivat näkyvillä yhteiskunnan kaikilla lohkoilla, henkisen rasituksen lisääntymisen kokemukset olivat huipussaan. Samanaikaisesti myös työpaikkatasolla ilmenevä ristiriitojen samoin kuin kilpailuhengen lisääntyminen olivat korkeimmillaan (Ylöstalo 2000, 130, 138–147).

Esitetyt luvut ovat tarpeellisena muistutuksena erityisesti henkisen rasituksen yleisestä lisääntymisestä ennen siirtymistä tarkastelemaan tietointensiiviselle työlle ominaisia kuormitustekijöitä. Tietointensiivisen työn osalta keskeinen kysymys on, missä määrin kuormittuneisuus liittyy nimenomaisesti tiedon määrään ja laatuun ja tiedolla työskentelyyn. Raija Kalimo (2000) on tehnyt katsauksen kuormitustekijöistä sellaisessa tietointensiivisessä työssä, jossa keskeisellä sijalla on tietotekniikan

käyttö. Tutkimukset viittaavat siihen, että mainitun kaltaisen työn keskeisin kuormitustekijä on tietotulva ja sen vaikea hallittavuus. Tietoteknisten järjestelmien käytettävyysongelmat aiheuttavat myös kuormittumista. Erityisesti tiheään uusiutuvien laitteistojen ja työmenetelmien hallinta kuluttaa voimavaroja. Toisaalta on tullut myös esille, että tietointensiivisen työn sisällön ja järjestämistavan kokeminen vaihtelee eri tehtävissä toimivien ja eri-ikäisten välillä. Tietotekniikan käyttöönottoa koskevia tutkimuksia on tehty aktiivisesti parinkymmenen vuoden ajan, mutta Kalimo joutuu toteamaan, että kuormittumisongelmaa tietointensiivisyyden näkökulmasta valottavia tutkimuksia on vähän ja että tutkimustieto on fragmentaarista.

Blom ym. (2000) ovat tutkineet kuormittuneisuuden kokemuksia tietotyössä määrittelemällä tietotyön tämän luvun alussa mainitulla tavalla työhön sisältyvän suunnittelun ja ideoinnin, tietotekniikan käytön ja koulutuksen kautta. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että tietotyöläisten työn aikataulu on selvästi kireämpi ja työ on henkisesti rasittavampaa kuin tietotekniikan käyttäjien tai perinteisten työntekijöiden työ (mt., 107). Tietotyöläisistä peräti 74 % piti työtään henkisesti rasittavana, samoin 74 % koki työnsä aikataulut kireiksi (mt., 134).

Yksi tapa jäljittää tietointensiivisen työn erityisiä kuormitustekijöitä on lähteä liikkeelle kuormittumista käsittelevistä teoreettisista malleista, kuten esimerkiksi Kalimo tekee. Hän käyttää viitekehyksenään stressi- ja hyvinvointiteoriaa. Viitekehys johdattaa kiinnittämään erityistä huomiota tilanteisiin, joissa työn vaatimukset ovat epäsuhdassa ihmisen kykyihin ja muihin vaatimuksiin nähden ja joissa työ ei anna mahdollisuuksia ihmisten keskeisten tavoitteiden toteuttamiseen. Olennaista lähestymistavan mukaan on siis tarkastella samanaikaisesti työhön, työorganisaatioon ja ihmisen voimavaratekijöihin liittyviä asioita. Voimavaratekijät voivat olla spesifejä tai yleisiä työelämän kompetensseja, elämänhallinnan valmiuksia tai ulkoisia yhteisöön liittyviä tuen muotoja. Työhön liittyvissä tekijöissä erityisesti työn vaatimustekijöiden ja työhön liittyvien vapausasteiden keskinäisen suhteen on havaittu olevan merkityksellinen kuormittumisen kannalta (Karasek 1979).

Jos tässä esiteltävän tutkimuksen kuormittuneisuuskokemuksia tarkastellaan stressi- ja hyvinvointiteoreettisesta viitekehyksestä, on tarpeen kiinnittää huomiota työn vaativuuden, aikapaineen ja sosiaalisten vaatimusten suhteisiin.

Ammattitaitovaatimusten kasvu ja vastuun, laadun, tuloksellisuuden ja joustavuuden korostuminen nähtiin asioina, jotka on osattava kohdata, jotta yritys menestyisi maailmanmarkkinoilla. Liiketoimintaympäristöstä seuraavat ehdot toiminnan järjestämiseen olivat hyvin tiedostettuja asioita tutkituissa tehtaissa. Kaikkien ammattiryhmien sisällä valmius muutoksen edellyttämään itsensä kehittämiseen oli korkea.

Yleinen muutosmyönteisyys auttaa kohtaamaan oppimishaasteet, mutta kuormittumisenäkökulmasta on huomautettava, että uuden oppimisen työn vaatimuksena on paitsi haaste myös pakko. Oppimiseen liittyvä haasteellisuus ei poista sitä kuormittumisriskiä, joka syntyy työnteosta jatkuvan aikapaineen alaisena, vaan ammattitaidon uudistamispakko voi kiireellisessä tilanteessa päinvastoin lisätä riskiä.

Kuormittumistutkimuksissa työn sosiaaliset vaatimukset ja työnteon sosiaalinen yhteys tulevat esille sekä kuormittumistekijöinä, erityisesti silloin kun esiintyy henkilöiden välisiä ristiriitoja, että kuormittumiselta suojaavina asioina silloin kun työtoverit ja esimiehet tarjoavat sosiaalista tukea (Cohen & Wills 1985; Fenlason & Beehr 1994; House 1981). Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioissa sosiaalisten vaatimusten lisääntymiseen suhtauduttiin välttämättömänä ja tämän hetkiseen työelämän kehitykseen kuuluvana asiana. Toisaalta yhteistyövaatimusten laajenevaan alueeseen sisältyi kulttuurisia jännitteitä, joiden käsittely oli vasta alkutekijöissä tutkituissa tehtaissa. Lähityöyhteisön rajojen hämärtyminen ja uudelleenmäärittely muuttaa sitä sosiaalista perustaa, johon ihmiset voivat kokea kuuluvansa ja voi muuttaa myös sosiaalisen tuen tarjolla oloa. Projektistuvassa työympäristössä, jossa yhteistyökumppanit vaihtuvat projektin mukaan, sosiaaliset vaatimukset muuttuvat monimutkaisemmiksi. Mahdollisten ristiriitojen käsittelyn foorumeiden tulisi mukautua näihin työn uusiin vaatimuksiin, mutta ainakin toistaiseksi vanhat kulttuuriset rakenteet ja työn uudet vaatimukset törmäävät toisiinsa.

Tietointensiivisen työn ominaispiirteiden merkitys on erilainen eri ikäpolville ja ammattiryhmille ja erilaisissa vaiheissa ihmisen elämää ja työelämää, kuten Raija Kalimo muistuttaa. Tämä asia tulee huomioonotetuksi Blomin ym. luonnostelemassa tietotyön riskiprofilissa (mt., 211–215). Tietotyössä ovat vastakkaisissa vaakakupeissa toisaalta työn sisällöllinen mielekkyyys, itsenäisyys ja verrattain hyvä palkka ja toisaalta nopeatempoisuus ja rasittavuus. Työtä tehdään usein oloissa, joissa vapaa-aika ja perhe-elämä joustavat työn suuntaan. Esimerkiksi tieto-

työläiset vievät huomattavan usein töitä mukanaan kotiin, mikä lisää ajan myötä kuormittumisriskiä.

Talouspäälikkö, nainen: ”Kyllä sitä ainakin meillä näkee, että kun lähtee työajan jälkeen töistä pois, niin kyllä siinä yllättävän paljon autoja siinä pihassa on vielä.”

Suunnitteluinsinööri, mies: ”Varsinkin harvesteripuolella nuorta porukkaa, joka istuu todella (pitkään) töissä.”

Talouspäälikkö: ”Mä en tiedä ketä, kun en autoja tunne, mutta sen mä näen, että kyllä siellä pitkiä tunteja.”

Projektipäälikkö: ”On siinä tiettyä huolestuttavaakin piirrettäkin. Sanotaan että ehkä jonkunlaista, voiko sitä kateudeksi sanoa. Osa on otettu siinä vaiheessa, että kaverit tekee hirveästi töitä. Sitten kun seuraavaa projektia pukkaa päälle vaan, niin siinä rupee katsoon muita, jotka lähtee klo 16.00 pois. Rupee tuntuun, että jotkut pääsee liian helpolla. Semmosta, mikä on vähän huolestuttava piirre mun mielestä.” (työkonferenssi)

Omassa tutkimuksessamme tuli esille, että Blomin ym. esittämän riskiprofiilin elementit ovat läsnä laajemminkin kuin spesifisti tietotyössä. Tietointensiivisyyden kasvun mukanaan tuomat vaatimukset läpäisevät tavalla tai toisella koko organisaation. Tutkimuksessamme kaikki ammattiryhmät näkivät yhdensuuntaisesti ammattitaito- oppimis- ja yhteistyövaatimusten kasvun työelämän tämänhetkisenä suuntauksena ja välttämättömyytenä. Samoin kaikki ammattiryhmät näkivät joustavuusvaatimusten kasvun ja tiettyyn pisteeseen asti myös ymmärsivät joustavuusvaatimuksia, vaikka kriittistä pohdintaa erityisesti työn liukumisesta vapaa-ajan alueelle esiintyikin.

Teknologia

Teknologisen uudistukset olivat ajankohtainen asia tutkimuksen kohteena olleissa yrityksissä. Toisaalta teknologia ei ollut päällimmäisenä asiana ihmisten mielessä. Kenttätutkimusta tehdessään Riitta Lavikka joutui huomaamaan, että ihmisiä ei ollut helppo saada puhumaan erittelevästi teknologiasta (Lavikka 2000). Tutkimuksissa on havaittu, että suomalaisilla on myönteiset teknologia-asenteet (EVA 1999). Myönteinen

ajattelu tuli esille myös tässä tutkimuksessa: teknologia näyttäytyi hyvän tulevaisuuden mahdollistajana, välttämättömänä osana kehitystä tai työn helpottajana.

Tietotekniikan tulo on tulevaisuutta.

Tietotekniikan on tultava mm. yhtiön toiminnan ja kilpailukyvyyn parantamiseksi – muuta mahdollisuutta ei ole.

Tietotekniikan käyttö on helpottanut työtä huomattavasti, paljon turhaa juoksemista on jäänyt pois.

Teknologian muutos synnyttää sopeutumis- ja oppimistarpeita, ja erityisesti silloin, jos muutos tapahtuu nopeasti. Tutkimuksessa 36 % oli tilanteessa, jossa muutos oli tapahtunut nopeasti, 63 %:lla vähitellen. 56 % vastaajista koki tarvitsevansa lisäkoulutusta atk:n käytössä.

Tietotekniikan tehokas käyttö edellyttää koulutusta; atk:n laajentuva käyttö on välttämätön ja positiivinen asia.

Hankitaan hienoja laitteita, joita vain harvat osaavat tehokkaasti käyttää, tarvitaan koulutusta ja järjestelmien kehittämistä.
(kysely)

Uuden teknologian käyttöön liittyvä oppiminen koettiin haasteena ja välttämättömyytenä, mutta myös asiana, joka synnytti ylimääräisiä paineita, ja erityisesti vanhemmissa työntekijöissä pelkoa ja epävarmuutta.

Tasoerot hallita tietotekniikkaa tällä hetkellä erittäin suuret, mikä aiheuttaa hankaluuksia toiminnassa. Suurilla ikäluokilla vaikeuksia omaksua, tilanne vaatii johdolta erittäin paljon eritasoisten ihmisten motivoinnissa ja töiden suunnittelussa.

Lähellä eläikeikää olevat joutuvat ponnistelemaan turhan paljon saavutettavaan etuun nähden.

Tietotekniikka herättää vanhemmissa työntekijöissä pelkoa ja epävarmuutta. (kysely)

Työkonferenssissa pohdittiin erilaisia tapoja kohottaa tietoteknisen osaamisen tasoa yrityksissä. Tärkeänä vaiheena nähtiin osaamistason ja koulutustarpeen kartoitus eri tehtävissä. Kartoittaminen on huolellista valmistelua vaativa vaihe. Osaamisvajeiden esiin saanti voi kuitenkin estyä

tai vääristyä, jos kartoittaminen synnyttää epäluuloja henkilöstön keskuudessa.

"Mutta jos te ajattelette ihan yksittäistä ihmistä... kun oletetaan, että ihmisen pitäisi hallita joku homma. Sitten se ei sitä hallitse ja sillä on luonto, että hän ei kehtaa näyttää sitä hommaa että hän ei selviä. Aiheutuu voimakkaita paineita ja ristiriitoja, koska ihminen ei selviä siitä rutiinista, mikä sille on annettu. Ja oma luonto ei anna sitä, että hän kysyisi joltain työkaveriltaan, koska joutuu naurunalaiseksi, pidetään tyhmänä, kaikkia tämmöisiä uhkia. Ihmiset on eri tasoisia. Meillä on rohkeita, jotka menee sanoon, että kerro mulle tää homma... Mutta sitten on ihmisiä jotka jostain luottamuspuolan takia, jostain menneistä saneerauksista, jostain tämmöistä kuvioista ja työtehtävien siirroista, esimiesalaisuudesta... Ne on hyvin moninaisia ketjuja... minkä takia ihminen ei pysty avoimesti keskusteleen niistä ongelmista, mitkä liittyy esim. osaamiseen." (työntekijä, työkonferenssi)

Kartoitusmenetelmän vaihtoehtoina nostettiin esille tiedon hankinta a) kehityskeskusteluiden yhteydessä, b) kysymällä käyttäjiltä, millaista tietotekniikan käyttöä heidän työhönsä sisältyy usein ja mitä harvoin, c) soveltamalla tietotekniikkajärjestelmätöimittajien valmiita osaamiskartoituskyselyitä räätälöityinä versioina ja d) käyttämällä ulkopuolista asiantuntija-apua.

Yhdessä yrityksessä oli paneuduttu erityisesti eri-ikäisten erilaiseen koulutustarpeeseen tietotekniikan perustaitojen opettelussa. Tietotekniikkataidoissa edistyneet nuoret ja vailla perustaitoja olevat ikääntyneet työntekijät kokevat helposti molemmat motivoitumisiongelmiä yhteisissä opetusryhmissä. Yrityksessä oli järjestetty erikseen senioreille kohdennettua tietotekniikkakoulutusta ja kokemukset olivat myönteiset.

"Me toimihenkilöpuolella... perustettiin tämmöinen seniorikurssi. Sinne ei saanut tulla kun viisikymppiset. Meitä oli siellä monta viisikymppistä ja nekin... siellä oli pari miestäkin yli 50-ppistä... jotka arasteli kovasti tuon atk:n käyttöä. Siellä jopa innostuttiin. Se kurssi lähti ihan perusteista. Tässä on kone. Se on tämän näköinen ja siinä on tämmöisiä nappuloita. Niinkun joku tuolla eilen sanoi, että se on semmonen kauhu melkeen, että en koske siihen. Se

*menee sekaisin tai ei siitä saa mitään järkevää aikaiseksi.”
(henkilöstöpäällikkö, nainen, työkonferenssi)*

Tietotekniikan asiantuntijoille on muotoutunut yhteiskunnassa ja organisaatiokäytännöissä rooli, joka korostaa heidän asiantuntemustaan suhteessa käyttäjien ei-asiantuntemukseen. Tämä on omiaan synnyttämään osapuolikärjistyksiä ja ymmärryksen puutetta puolin ja toisin.

Atk-konsulttien ylivalta yrityksiin, järjestelmien tehokkuuden kriteerit puuttuvat, kamaa palaa, mutta mitä sillä todella saadaan aikaiseksi? (kysely)

Minä olen aina sitä mieltä, että eihän se ole näiden käyttäjien vika, vaan se on näiden ohjelmistojen tekijöiden vika, että me ei osata käyttää sitä. Se pitäisi olla niin helppo käyttöliittymä, että meikäläinenkin sen oppii. (johtaja, mies, työkonferenssi)

Kuitenkin käytännön suunnittelu- ja ongelmanratkaisutilanteissa, jotka kohdistuvat jollakin tavoin tietotekniikkaan, prosessin eri osapuolilla on pikemminkin eri alojen asiantuntemusta kuin asiantuntemusta ja ei-asiantuntemusta (Tiainen 2002). Suunnittelua koskevassa teoreettisessa keskustelussa on vuosien varrella ollut kriittisiä äänenpainoja teknikkalähtöiseen suunnitteluun. Esimerkiksi demokraattisen ja osallistavan lähestymistavan ja naistutkimuksen piirissä on kehitelty toimintatapoja, joissa tekniikan käyttäjien tarpeet, valmiudet ja suuntautuneisuus otetaan huomioon tai lähtökohdaksi heti suunnittelun alkuvaiheessa (Bjerkens & Bratteteig 1995; Vehviläinen 1997). Riitta Lavikan kohtaama vaikeus saada ihmisiä puhumaan teknologiasta sellaisenaan, mutta helppous johdattaa puhe työn sisältöihin kuvastaa teknologian kiinnittymistä ihmisten mielessä käytäntöihin. Työpaikoilla koettua vierautta ja etäisyyttä atk-asiantuntemusalueeseen on mahdollista vähentää, jos työpaikan käytäntöjen näkökulma on jäsentämässä teknologista uudistamista ja teknologiisiin taitoihin kohdistuvaa koulutusta

Lopuksi

Tässä kirjassa on etsitty sukupuolen mukaan eriytyviä käytäntöjä ja kokemuksia. Tämän luvun esitystapa poikkeaa muista luvuista. Siihen on syynsä. Sillä analyysitasolla, jolla tässä on liikuttu, sukupuolten väliset

erot ovat vähäisiä. Toisin sanoen osaamisen painopisteet ovat miehillä ja naisilla hyvin samankaltaiset. Tämä ei tarkoita sitä, että miesten ja naisten työt olisivat samanlaisia. Sen sijaan se tarkoittaa sitä, että ne kehitystrendit, joita valmistavassa teollisuudessa on tapahtumassa, koskettavat naisia ja miehiä samansuuntaisesti. Lievää mutta systemaattista eroa oli sosiaalisissa vaatimuksissa: naiset painottivat sosiaalisten vaatimusten roolia työssään hieman miehiä vahvemmin. Työntekijäryhmässä eroa selittää osittain se, että naisten suorittamaan työhön on sovellettu ryhmätyöperiaatteita laajemmin kuin miesten työhön. Toisaalta sosiaaliset vaatimukset on käsite, jolle ollaan hakemassa sisältöä ja ymmärrystapaa sekä yrityksissä että tutkimuksessa nyt kun tuotannon ehdot edellyttävät yhteistyön saumatonta sujumista entistä laajemmalla kentällä.

Osaamisvaatimuksia käsiteltiin tiedon lajeja koskevan keskustelun yhteydessä. Yritysten kohtaama innovoinnin ja jatkuvan oppimisen tarve näkyvät osaamisvaatimuksissa. Työssä kuormittumista käsittelevä osuus oli muistuttamassa, että tarvitsemme työn vaatimuksille myös muuta arviointiperustaa kuin liiketoiminnan ehdoista johdettujen vaatimusten ja osaamisen kohtaamisen.

Tiedon ja oppimisen merkityksen korostaminen on läpäisevä piirre informaatio-, tieto- ja verkostoyhteiskuntakeskustelua. Se on myös asiayhteys, joka on virittänyt pohdinnan informaatioammateista, tietotyöstä ja tietointensiivisestä työstä. Informaatioammateista on puhuttu erityisesti silloin, kun on oltu kiinnostuneita informaatiosektorin kasvusta kokonaistaloudessa. Kiinnostus tietotyöhön on heijastellut näkemystä käynnissä olevasta perustavanlaatuisesta muutoksesta, jossa painopiste siirtyy empiirisestä tiedosta ja käytäntöön pohjaavasta asiantuntemuksesta teoreettiseen tietoon ja tekniseen asiantuntemukseen. Tietotyön empiirisessä määrittelyssä formaalilla koulutuksella on ollut keskeinen sija. Keskustelu tietointensiivisestä työstä ottaa myös lähtökohdaksi tiedon korostuneen merkityksen tuotannossa. Poiketen tietotyökeskustelusta, tietointensiivistä työtä käsittelevä keskustelu suhteellistaa kuitenkin formaalin koulutuksen ja teoreettisen tiedon roolin asiantuntijaorganisaatioissa.

Makrotasoinen keskustelu informaatio- tai tietoyhteiskunnasta jättää avoimia kysymyksiä siihen, millainen tieto nousee keskeiseen rooliin, samoin kuin siihen, millä tavoin, mitä ja ketä tiedon merkityksen kasvu koskettaa. Työpaikka- ja organisaatiotasoisessa tarkastelussa eriy-

tyneempi ote tiedon lajeihin on välttämätön. Tässä luvussa on tarkasteltu tietointensiivisyyskäsitteen kautta perinteistä valmistavaa teollisuutta edustavia yrityksiä. Tapauskohteet näyttävät, että myös perinteisessä valmistavassa teollisuudessa yritykset elävät jatkuvien innovaatio- ja uudistuspaineiden alaisena. Samoin ne näyttävät, että tietointensiivisyyden kasvuksi kutsumamme ilmiö on koko organisaatiota läpäisevä asia eikä rajaudu pelkästään esimerkiksi innovaatiosaarekkeisiin tai joihinkin työtehtäviin.

3 TEOLLISUUDEN MUUTOS OSANA ARKISTA KIIRETTÄ

Riitta Lavikka

”Tutkija tuntemalleen metallityöntekijälle:

- No hei. Mitä uutta tänne kuuluu?*
- Mitäs tänne. Samassa hallissa töitä painetaan. Haalarin selässä vaan on toisen firman nimi.*
- Eikö työkään ole miksikään muuttunut?*
- Kireämpää on. Ja nykyisin pitää tehdä monenlaista hommaa.”*

Teollisuustyöntekijän näkökulmasta katsoen mainittavia muutoksia hänen elämismaailmassaan ei välttämättä ole tapahtunut, vaikka toinen teollinen vallankumous – tieto- ja viestintäteknologian läpimurto, talouden globalistuminen ja verkostomaisen toiminnan käynnistyminen – oli mullistanut yrityksen toimintaympäristön, omistussuhteet, tuotekonseptin, työorganisaation, tuotantoteknologiaa ja yrityskoon sekä yrityksen aseman tuotantoketjussa.

Jättiläiset ovat kaatuneet ympäriltä, mutta elämän perusjäsenyykset ovat kestäviä. Työntekijä tulee töihin joka arkiaamu samaan aikaan samaan halliin, vetää päälleen haalarit ja ryhtyy ammattityöhönsä. Työkavereiden joukko on harventunut, mutta he, jotka ovat jääneet, ovat toisilleen tuttuja vuosien takaa. Yhtä aikaa tultiin konepajakouluun 1960-luvun lopulla tai 1970-luvun alussa. Muutamia nuoria on otettu töihin aivan viime aikoina – usein määräaikaiseksi. On siirrytty palkkiopalkkaukseen ja esimieskaartia on karsittu. Palkkatyön keskeiset piirteet kuitenkin ovat ennallaan tai ne muuttuvat niin vähän kerrallaan, että sitä tuskin työn touhussa ehtii erityisesti panna merkille. Jokainen muutos on vastaus johonkin käytännön sanelemaan tarpeeseen tai ongelmaan, joka pitää hoitaa, että tuote valmistuu ajallaan. Oppiminen on arkinen asia, osa normaalia työntekoa.

Tehtaan arjessa on oma sykkeensä ja rytminsä, joka vie mukanaan. Tietyt työt on tehtävä, tietyt asiat huolehdittava, ongelmat ratkottava, jotta asiakas saisi tilaamansa yksilöllisen tuotteen tai tuote-erän juuri senlaatuksena ja juuri siinä aikataulussa kuin tuote on luvattu toimittaa. Ei

työntekijä kiireen keskellä ehdi miettiä työn uusia rakennepiirteitä ja osaamisvaatimuksia. Tehtaassa tehdään, mitä pitää tehdä, että asiat hoiduvat. Jos ei työtä osata, niin sitten opetellaan. Jos ei tiedetä, niin kysytään. Ehkä manataan myyjiä, että ne on taas menneet lupaamaan tämän toimituksen aivan liian kireällä aikataululla tai moititaan alihankkijaa, jolle uskottu osatoimitus viipyy ja töiden suma seisoo sen vuoksi. Mutta sitten otetaan viivytyks kiinni vaikka ylitöillä, jos tarvitaan.

Ainoa mikä oikein kunnolla tehdashallin väkeä harmittaa on se, että pomo on kieltänyt työntekijöiltä perinteisen ylimääräisen kahvipaussin, joka oli aamulla totuttu pitämään töitä alettaessa. Oli niin mukava saada kuppi kuumaa ja miettiä siinä porukalla samalla mistä kulmasta vetäisemällä hommat saadaan ryhmässä sujuvimmin liikkeelle. Sitten ei kenenkään tarvinnut enää ihmetellä, mihin tarttua. Mutta nyt sitten pyöritään kuin ”passi narussa”, ennen kuin työt lähtevät käyntiin. – Se on sitä herrojen viisautta, tuhahdetaan ja mietitään pitääkö tässä taaskin ruveta miettimään ”toimenpiteitä”, joilla pomoa opetettaisiin.

Tehdastyössä muutos ja pysyvyys kietoutuvat toisiinsa. Yhtäältä teknologia, osaamisvaatimukset ja töiden organisointi ovat muuttuneet, mutta toisaalta arjen yritys- ja työkuultuurit muuttuvat huomattavasti hitaammin. Esimerkiksi sukupuolen mukainen työnjako, tyylit ja kulttuuriset koodit, töiden arvostus, ammattirajat ja johtamistavat ovat kulttuurisia piirteitä, jotka työpaikoilla ikään kuin huomaamatta uusinnetaan arjen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Korvajärvi 1998) Työnteon käytännöt ja työntekijöiden identiteetit kuitenkin muotoutuvat vastaamaan muuttuneisiin työn rakennepiirteisiin, ja työntekijät myös itse voivat vaikuttaa siihen, millaista työn arjesta lopulta tulee. (Casey 1995; Lavikka 2004)

Tehtaiden henkilöstön haastattelut, työn havainnoinnit ja kyselyaineisto on kerätty vuosina 1998–2000, jolloin tieto- ja viestintäteknologinen kumous eteni työpaikoilla toistaiseksi suurimmin harppauksin. Vuosikymmenen alussa vauhdittunut kehitys kohti joustavia työorganisaatioita sai tieto- ja viestintäteknologian läpimurrosta rinnalleen toisen työn tuottavuuden nousuun ja liiketoiminnan parempaan kannattavuuteen tähtäävän, internetiä ja integroitua tietojärjestelmiä hyödyntävän kehitysstrategian. Nämä kehityslinjat palvelevat teollisuusyritysten jo 1980-luvulla aloittamaa toimintansa kansainvälistämistä, josta ne 1990-luvulla nousivat globaaleiksi verkostotoimijoiksi. (Korvajärvi & Lavikka 2001) Neljä tutkimusyrityksistä on suuria, kansainvälisesti tai globaalisti toimivan konsernin osia. Kolme pienyritystä, jotka muodosta-

vat keskenään paikallisen yritysverkoston, niin sanotun alihankintapuiton, puolestaan palvelevat globaalisti toimivia suuryrityksiä alihankkijoina. Globaali kilpailu ja siitä johdettu toiminnan logiikka sanelee kaikkien tutkimuskohteiden toiminnan yleiset ehdot.

Seuraavassa, pääasiassa tehtaiden henkilöstökyselyyn nojaavassa kappaleessa pyritään tavoittamaan eri henkilöstöryhmiä ja eri sukupuolia edustavien työntekijöiden kokemus joustavasta tuotannosta ja sen keskeisistä työtä muuttaneista rakennepiirteistä, kuten uusista teknologisista käytännöistä, joustavista työorganisaatioista ja osaamisvaatimusten kasvusta. Tässä tehdasaineistoa esittelevässä kappaleessa pohditaan myös työssä koettuja ongelmia, yritys- ja työkuultuurin merkitystä sekä työntekijöiden jaksamista. Aluksi kuitenkin kuvataan yritysvastaajien taustaa.

Vastaajien tausta. Tehtaiden henkilöstö vastasi kyselyyn työpaikallaan. Vastaajien sukupuolijakauma on miesvoittoinen. Epätasainen jakauma kertoo toisaalta teollisuusalojen miesvoittoisuudesta ja toisaalta eri teollisuusalojen henkilöstön yksipuolisesta sukupuolenmukaisesta koostumuksesta. On miesten aloja ja naisten aloja. Aineiston viidessä metalliteollisuusyrityksessä naisten osuus vastaajista vaihteli neljästä 17 prosenttiin. Ainoassa naisvaltaisessa tehtaassa, vaate- ja tekstiilitehtaassa, naisten osuus olikin sitten peräti 91 prosenttia. Vain yksi tehtaista, tekstiiliyritys, oli sukupuolijakaumaltaan tasapainoinen. Siellä naisten osuus oli 56 prosenttia vastaajista. Kuitenkin on huomattava, että tässäkin tehtaassa naiset ja miehet työskentelivät selkeästi sukupuolen mukaan eriytyneissä työtehtävissä.

Tehtaiden väen *ikäjakauma* painottuu ikäryhmiin 45–49-vuotiaat ja 50–54-vuotiaat. Sen sijaan yli 55-vuotiaiden osuus on erittäin pieni. Vaate- ja tekstiilitehtaassa peräti puolet väestä oli 50-vuotiaita ja sitä vanhempia. Nuorinta henkilöstö oli metalliyrityksen suunnitteluyksikössä, jossa vain joka kymmenes oli täyttänyt 50 vuotta. Teollisuus otti runsaasti väkeä 1960-luvun ja 1970-luvun taitteessa palvelukseensa, mutta työvoiman kasvu hidastui vuosikymmenen loppua kohti. Seuraavan vuosikymmenen alkupuolella taloudellinen nousu kasvatti jälleen hiukan työvoimaa, mutta vuosikymmenen vaihteeseen tultaessa työpaikkakehitys jälleen hidastui, kunnes sitten laman koittaessa vuoden 1990 jälkeen työvoiman kasvu tyrehtyi tyystin ja kääntyi jyrkkään laskuun. Tämä näkyy aineistossa, jossa vastaajista 39 prosentin työsuhteet ovat alkaneet yli 20 vuotta sitten. Vasta vuonna 1998 teollisuus uskalsi palkata suuremmassa määrin uutta väkeä. Kaikkiaan tutkimusaineiston työsuhteista on alkanut tuona

vuonna 16 prosenttia. Miltei kaikilla vastaajilla (95 %) oli pysyvä työsuhde, käytännöllisesti kaikki tekivät kokopäivätyötä ja säännöllisessä päivätyössä oli kolme neljäsosaa vastaajista.

Yleisin *peruskoulutus* aineistossa on keskikoulu tai peruskoulu (40 %), mutta kansakoulun ilmoittaa lähes yhtä suuri joukko (38 %) peruskoulutukseen. Ylioppilaspohja on hiukan yli viidenneksellä. Aineisto kertoo siitä, että suurten ikäluokkien huomattavalla osalla ja erityisesti heitä vanhemmilla peruskoulutus jäi usein kansa- tai keskikouluun. Noin joka kymmenes vastaajista ei myöskään ole saanut minkäänlaista ammatillista koulutusta kansa- tai peruskoulun jälkeen. Ammattikoulun on käynyt suurin joukko vastaajista, yli kolmasosa, mutta pelkkään ammattikurssiin on joutunut tyytymään noin joka kymmenes vastaajista. Ylemmän keskiasteen suorittaneita tehtaiden väestä on 16 prosenttia ja ammattikorkean tai korkeakoulututkinnon suorittaneita liki 13 prosenttia. Tehdaskohtainen koulutuksen tarkastelu paljastaa suuria sukupuolen mukaisia ja alakohtaisia eroja. Naisvaltaisen vaatetustehtaan väestä reilu kolmannes on jäänyt vaille mitään ammattikoulutusta, mutta suuressa metallitehtaassa noin puolet työvoimasta on suorittanut ammattikoulututkinnon ja kokonaan vailla ammattikoulutusta oli vain kolme prosenttia henkilöstöstä. Koulutetuinta (ja nuorinta) väkeä oli metalliyrityksen suunnitteluyksikössä, jossa kolmasosalla oli ylemmän keskiasteen tutkinto ja hiukan alle kolmasosalla korkeakoulututkinto.

Koulutuksen aukkoja on ahkerasti paikattu *jatko- ja täydennyskoulutuksella*, jonka eri muotoihin on voitu osallistua aktiivisesti. Yli puolet vastaajista on saanut ammattiin liittyvää jatkokoulutusta, liki puolet on opiskellut atk:ta ja runsas kolmannes on opiskellut vieraita kieliä. Yrityskohtaiset täydennyskoulutusjärjestelmät näyttävät kuitenkin suosivan henkilöstöä, jolla on jo lähtökohtaisesti verrattain korkea koulutus. Näyttää siltä, että tietotyön haasteiden ulottumista tehtaiden suoritus-tasolle ei vielä yritysten johdossa täysin ymmärretä.

Vastaajien *kielitaito* näyttää yllättävän hyvältä peruskoulutustaan nähden. Yli puolet vastaajista puhuu äidinkielen lisäksi englantia ja yli kolmasosa myös ruotsia. Tässä aineistossa se merkitsee, että myös työntekijät puhuvat melko yleisesti vieraita kieliä. Myös saksaa, ranskaa, espanja ja venäjää osataan teollisuusyrityksissä jonkin verran.

Työorganisaatioiden muutos alkoi teollisuudessa aikaisin. Kaksi kolmannesta vastaajista työskentelee jonkin tyyppisessä joustavassa työorganisaatiossa, ja noin puolet vastaajista ilmoittaa työskennelleensä

nykyisessä työorganisaatiossa jo yli viiden vuoden ajan. Tiimi näyttää olevan yleisin (38 %) joustavista työorganisaatioista; parityöskentely, tuoteverstas, pienryhmä ja solu edustavat kukin yli tai liki 10 prosentin osuutta. Pisimpään ja laajimmin joustavat työorganisaatiot ovat olleet toiminnassa vaatetustehtaassa, jossa lähes kaikki vastaajat työskentelivät kyselyajankohtana joustavassa työorganisaatiossa. Kaksi kolmanesta vaatetustehtaan väestä ilmoitti tehneensä ryhmätyötä jo yli viiden vuoden ajan. Tiimityö on vaatetustehtaassa lähtenyt liikkeelle tuotanto-osastoilta, jotka ottivat ensimmäiset askeleensa monitaitoisuuden ja ryhmätyön suuntaan jo 1980 ja 1990 lukujen vaihteessa, ja edennyt läpi koko organisaation. Muutkaan tehtaat eivät jää paljoa jälkeen vaatetustehtaasta. Tiimiyttäminen on edennyt tutkimuskohteissa nopeasti läpi koko 1990-luvun. Uusin ryhmätyön muoto on projektiorganisaatio, jota sovellettiin tehtaissa eniten erilaisissa asiantuntija- ja suunnittelutehtävissä. Projektiin kootaan paras organisaatiosta kulloinkin löytyvä asiantuntemus tiettyä projektia suorittamaan; joskus kokoonpano voi olla jopa mannertenvälinen eli ryhmän jäsenet työskentelevät konsernin eri puolilla maailmaa sijaitsevilla tehtailla. Ryhmän on sitten toimittava projektitehtävän, määräajan ja muiden annettujen resurssien mukaisesti. Pienin tehtaista, 20 henkilöä työllistävä metallin pintakäsittely-yritys, on edennyt joustavaan toimintaan vähitellen työnkuvien, ammattitaidon ja yhteistyön laajentamisen kautta ilman erityistä organisaatiouudistusta. Asiakkaiden odotukset ovat suunnanneet toimintaa joustavaan suuntaan.

Aineiston perusteella voikin väittää, että teollisuuden työorganisaatorinen muutos ositetusta vaihetyöstä tai byrokraattisesta toimistotyöstä joustaviin työorganisaatioihin on toteutettu tehtaissa lähes kattavasti. Ryhmien ja tiimien koostumus on aseman ja ammattitaidon suhteen homogeeninen. Noin puolet vastaajista ilmoittaa, että ryhmien jäsenet ovat arvoasemaltaan tai ammattitaidoltaan samalla tasolla. Siirtyminen joustaviin työorganisaatioihin on ollut kuitenkin vain reilulle neljäsosalle ammatillinen haaste; he ilmoittavat työnsä muuttuneen monipuolisemmaksi. Liki saman verran on niitä, joiden työ ei sisältönsä puolesta ole muuttunut suurestikaan. Kaksi kolmasosaa vastaa, että työ muuttui kiireisemmäksi ryhmiiin siirtymisen jälkeen, mutta palkkaus ei juuri parantunut. Vain kuusi prosenttia vastaajista on huomannut palkkatasonsa nousseen ryhmään siirtymisen myötä. Sen sijaan yli puolet pitää joustavassa työorganisaatiossa tehtävää työtä henkisesti raskaampana ja viides-

osa kokee myös fyysinen rasituksen kasvaneen. Kiireen kasvu selittää melko pitkälle henkisen ja fyysisen rasituksen kasvua, mutta on muitakin sosiaaliseen ja työkuultuurien muutokseen liittyviä tekijöitä, joilla on vaikutuksensa stressin kasvuun. Sidonnaisuus muiden työhön, toimeen tuleminen muiden kanssa ja työilmapiirin ongelmat korostuvat ryhmätyömuotoisessa työskentelyssä.

Näyttää siltä, että ryhmätyössä saavutettu työntekijöiden työn tehominen samalla kun palkkakustannukset on onnistuttu pitämään hallinnassa selittää teollisuudessa tapahtunutta työn tuottavuuden nousua. Myös huoleen on aiheutta: henkilöstön kokeman henkisen ja fyysisen rasituksen kasvu voi jatkuessaan kaataa hyvät tulokset. On merkkejä työuupumuksen kehittymisestä uudeksi kansantaudiksi, jonka arvellaan jo uhkaavan koko talouden kehitystä. Suuria eroja rasituksen kokemisessa ei naisten ja miesten välillä tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi olevan. Hierarkkisen asemaan mukaan tarkasteltaessa kaikkein kovimmilla tehdasorganisaatioissa olivat tietotyöntekijän ideaalityyppejä edustavat ylemmät toimihenkilöt, joilla liki kahdella kolmasosalla oli eriaisteisia stressikokemuksia. Stressin kokemisessa oli eroja myös tehtaiden välillä. Rasittavinta oli työskentely isossa globaalisti toimivassa metallikonsernissa, jossa oli menossa samanaikaisesti useita muutosprosesseja. Tässä tehtaassa oli hiljattain myös irtisanottu väkeä omistajavaihdoksen seurauksena, joten irtisanomisuhka koettiin kouriintuntuvana samalla kun jäljelle jäävien työt jaettiin ja organisoitiin uudelleen. Vähiten stressiä oli puolestaan teknisiä tekstiilejä valmistavan tekstiilitehtaan henkilökunnalla. Tämän tehtaan toimintaa muuhun aineistoon verrattuna luonnehtii hallituin muutos. Verrattuna aineiston muihin tehtaisiin tilanne oli siellä vakain niin omistajapohjan, markkinoiden, organisatoristen ja teknologisten uudistusten suhteen. Lisäksi kyseisen tehtaan henkilöstöpolitiikkaan kuului valmistella erilaisia muutoksia ja siirtymiä huolella hyvin tiedottaen ja henkilöstön mielipiteet huomioiden.

Tieto- ja viestintäteknologian käytön suhteen kaikki tehtaast, lukuun ottamatta pienintä, yhden tietokoneen varassa toimivaa 20 hengen pintakäsittelytehdasta, olivat kehittyneen tieto- ja viestintäteknologian käyttäjiä. Suurten ja pienten tehtaiden välillä on kuitenkin selviä eroja. Pienyritysten resurssit eivät riitä samaan kuin suurten. Lisäksi ne joutuvat valinnoissaan ottamaan huomioon suurten asiakkaidensa toiveet. Kaikkien tapaustutkimusyritysten toimintaa on kuitenkin leimannut

kiinnostus tietotekniikan hyväksikäyttöön. Pienimmässäkin yrityksessä oli tulevaisuuteen tähtäävä suunnitelma internetin hyväksikäytöstä.

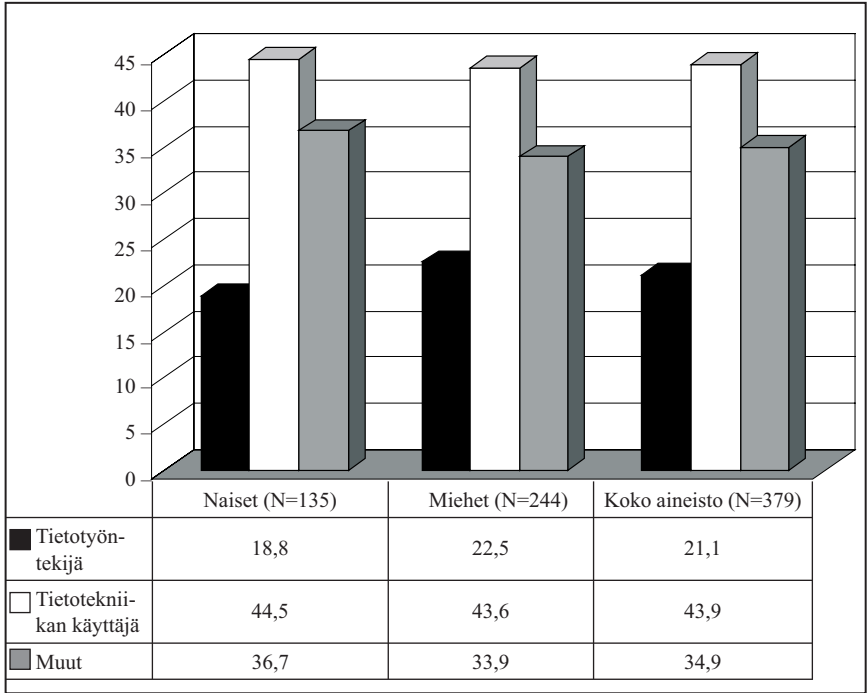
Ensimmäiset automaattisen tietojenkäsittelyn sovellukset tulivat tehtaisiin jo 1970-luvun loppupuolella, jolloin omia erillisiä atk-järjestelmiä luotiin niin tuotantoon kuin talous- ja henkilöstöhallintoon. Tehtaat olivat edenneet teknologisessa kehityksessä vaiheittain. Erillisistä ja erilaisista osastokohtaisista atk-järjestelmistä oli edetty vähitellen käyttämään verkostotekniikkaa, ensin paikallisesti ja tehtaiden sisällä. Paikallisverkot ja intranetit kuuluivat isoissa tehtaissa jokapäiväisiin työkaluihin. Niissä käytiin myös mantereiden välisiä videoneuvotteluita ja käytettiin hyväksi erilaisia multimedian sovelluksia. Esimerkiksi metsänkorjuukonetta saattoi ensi alkuun opetella ajamaan maastoa muistuttavissa oloissa virtuaalikypärän avulla. Tutkimuksen ajankohtana neljässä suurimmassa tehtaassa oli menossa siirtyminen koko konsernin kattaviin, integroituihin tieto- ja viestintäteknologiaperustaisiin järjestelmiin, jossa erilliset järjestelmät korvattiin yhdellä koko organisaation kattavalla tieto- ja viestintäjärjestelmällä. Internetin hyväksikäyttöä kehitettiin eri liiketoiminnoissa, kuitenkin erityisesti markkinoinnissa ja asiakaspalvelussa. Järjestelmien kehittämistä ohjasi liiketoiminta-ajattelu, uutta tekniikkaa hankittiin vain, jos sen katsottiin edistävän yrityksen liiketoiminnan tavoitteita. Suhteessa organisatorisiin muutoksiin tieto- ja viestinteknologinen kehitys lähti tehtaissa liikkeelle erillisenä omana kehityslinjanaan, mutta on viime vuosina kietoutunut yhä läheisemmin organisatorisiin ratkaisuihin. Ilman tieto- ja viestintäteknologiaa ei yritysten nykyisen kaltainen globaali toiminta yksikertaisesti olisi mahdollista.

Henkilöstö ja tietotyön luokitukset

Tehtaiden henkilöstön suhdetta tieto- ja viestintäteknologiaan ja asemaa työnsaossa kartoitettiin kyselyssä pyytämällä vastaajia sijoittamaan itsensä kolmeen erilaiseen tietotyötä koskevaan luokitukseen. Luokituksina käytettiin Blomin, Melinin ja Pyöriän (1999, 2001) kehittämää luokitusta (tietotyöntekijät, tietotekniikan käyttäjät ja muut) sekä Castellsin (1997, 244) hahmottelemia typologioita (1. käskijä, tutkija, suunnittelija, integroija, operaattori ja suorittaja, 2. verkostoija, verkon osa, verkon ulkopuolella, 3. päättävä, osallistuja ja toimeenpanija).

Blomin, Melinin ja Pyöriän luokitusta sovellettaessa suurin osa tämän tutkimuksen vastaajista (ks. kuvio 3.1) (44 %) pitää itseään tietotekni-

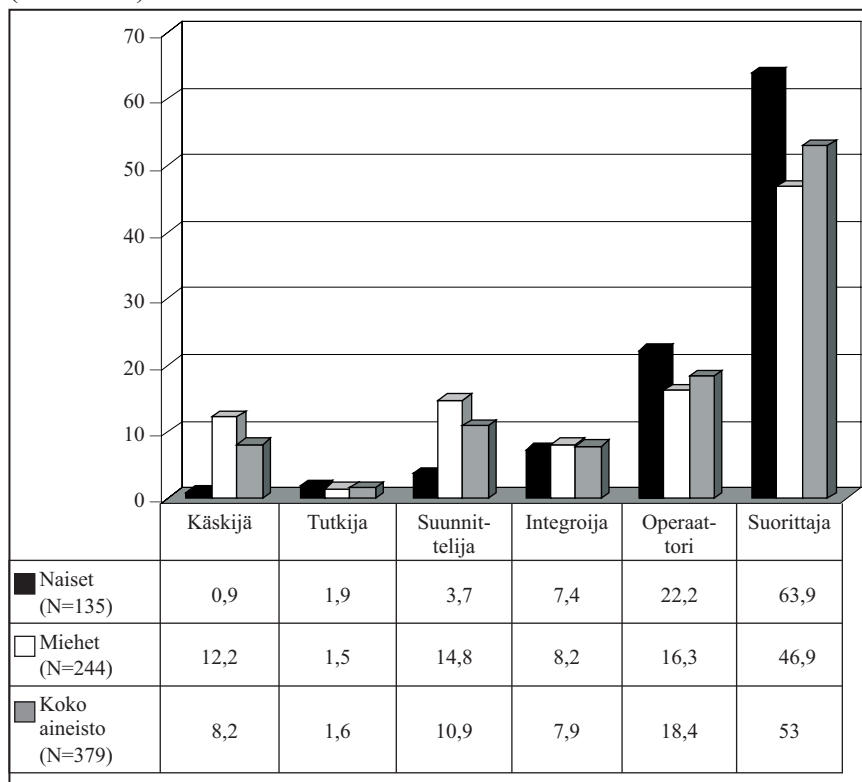
kan käyttäjinä, viidennes (21 %) tietotyöntekijöinä ja loput (35 %) katsovat kuuluvansa muihin eli perinteisiin työntekijöihin. Aineiston naisista vajaa viidennes (19 %) piti itseään tietotyöntekijänä. Suurin osa eli 45 prosenttia naisista sijoitti itsensä tietotekniikan käyttäjiksi ja 37 prosenttia perinteisiksi työntekijöiksi (kuvio 3.1.). Blomin, Melinin ja Pyöriän vuonna 2000 kerätystä, julkisia sekä yksityisiä työmarkkinoita koskevasta aineistosta saama tulos (tietotyöläiset 39 %, tietotekniikan käyttäjät 30 %, ja perinteiset työntekijät 31 %) poikkeaa tehtaiden jakaumasta. Heidän tulostensa mukaan suurin ryhmä tietotyöntekijöitä löytyy julkisten palveluiden tehtävistä (43 %), samaan aikaan suurin käyttäjien (33 %) ja perinteisten työntekijöiden ryhmä (43 %) työskentelee teollisuuden palveluksessa (Blom ym. 2001, 42). Sen sijaan tämän tutkimuksen aineistossa käyttäjien ja perinteisten työntekijöiden suhde on päinvastainen, mikä kertonee siitä, että tutkimuksen kohteina olevissa tehtaissa on edetty tieto- ja viestintäteknisesti keskimääräistä pidemmälle.



Kuvio 3.1. Tietotyöntekijät, tietotekniikan käyttäjät ja muut aineistossa (%)

Castellsin (1997) mukaan tietoistuvassa tuotantoprosessissa ilmenevän uudenlaisen työnjaon piirteet voidaan hahmottaa kolmiosaisen luokituksen valossa. Hänen luokituksensa perustuu toisaalta tuotantoprosessin mukaiseen tehtäväjakoon, toisaalta henkilön asemaan verkostossa ja kolmanneksi henkilön panokseen päätöksenteossa. Tämän tutkimuksen vastaajat sijoittivat itsensä Castellsin uutta työnjakoa kuvaaviin typologioihin seuraavasti.

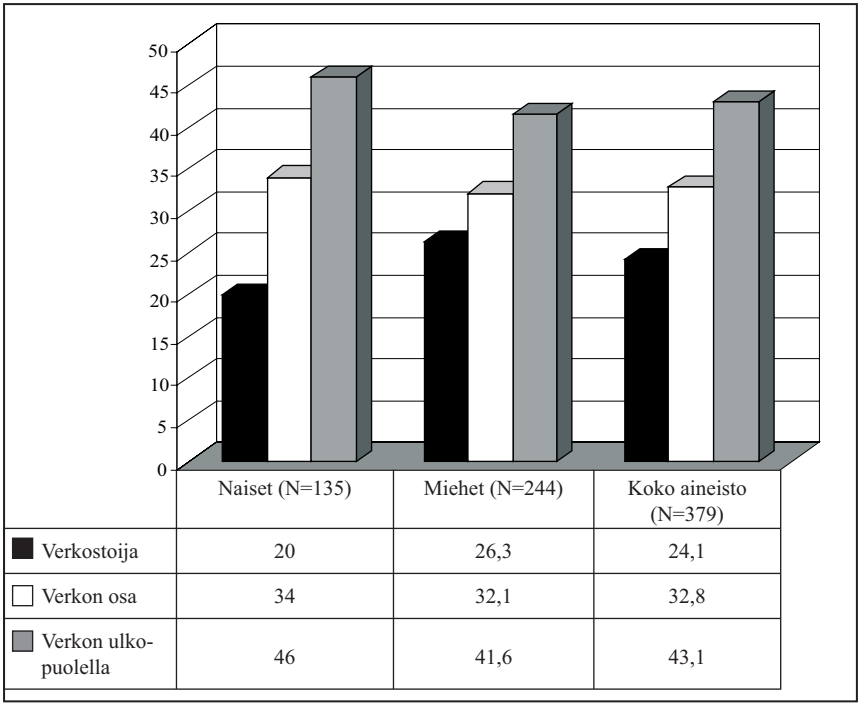
1) *Tuotantoprosessin tehtäväjaon mukainen työnjako*: käskijöitä löytyi kahdeksan prosenttia, tutkijoita vajaa kaksi prosenttia, suunnittelijoita 11 prosenttia, integroijia kahdeksan prosenttia, operaattoreita 18 prosenttia ja suorittajia 53 prosenttia. Naiset sijoittivat itsensä valtaosin (64 %) suorittajien tai operaattorien (22 %), sekä muutamat integroijien (7 %), suunnittelijoiden (4 %) ja vähäinen määrä tutkijoiden (2 %) luokkiin (kuvio 3.2.).



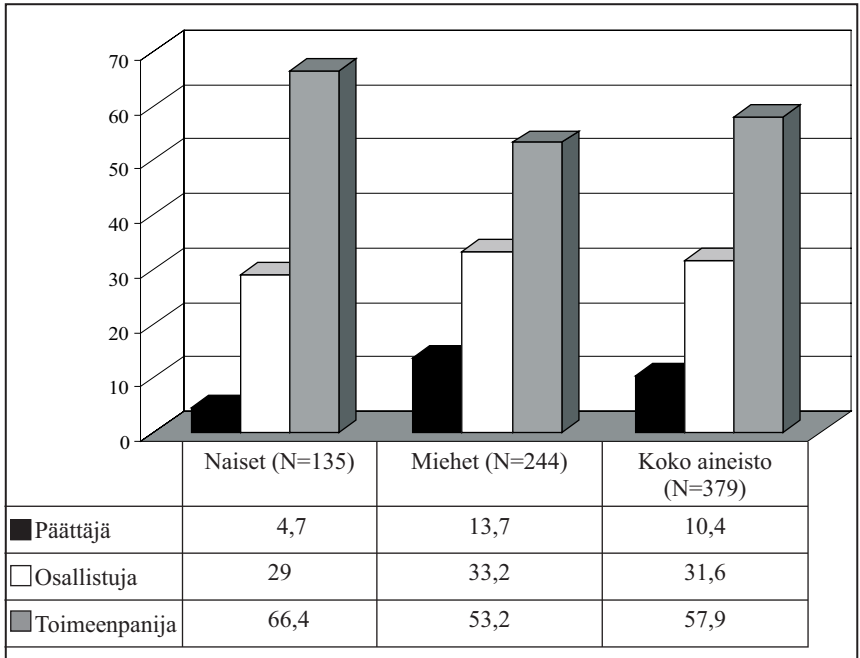
Kuvio 3.2. Vastaajat tuotantoprosessin tehtäväjaon mukaisesti (%)

2) *Verkostoaseman mukainen työnjako.* Verkostoasemalla Castells tarkoittaa henkilön asemaa tietyn organisaation ja sen toimintaympäristön kokonaisuudessa. Vastaukset jakautuivat: verkostoijia 24 prosenttia, verkoston osa 33 prosenttia ja verkoston ulkopuolella 43 prosenttia. Aineiston naiset ja miehet sijoittivat itsensä melko tavalla samassa suhteessa eri luokkiin kuitenkin niin, että miehiä oli enemmän verkostoijissa ja naisia enemmän verkon ulkopuolelle jäävissä (kuvio 3.3.).

3) *Osallistumistyyppin mukainen työnjako:* Osallistumistyyppin mukaisesti vastaajat jakautuivat päättäjiin (10 %), osallistujiin (32 %) ja toimeenpanijoihin (58 %). Naisista hiukan suurempi osa (66 %) kuin miehistä (53 %) pitää itseään toimeenpanijana. Miehistä (33 %) hiukan suurempi osa pitää itseään osallistujana naisiin (29 %) verrattuna. Päättäjiä katsoo olevansa naisista viisi prosenttia ja miehistä 14 prosenttia (kuvio 3.4.).



Kuvio 3.3. Vastaajat verkostoaseman mukaan (%)



Kuvio 3.4. Vastaajat osallistumistyyppin mukaan (%)

Castellsin luokitusten jakaumat ovat erilaisia keskenään ja Blomin, Melinin ja Pyöriän luokituksen sekä myös henkilöstön hierarkkisen jakauman kanssa, jonka mukaan johtotehtävissä työskentelee runsas kolme prosenttia (naisista alle 1 %), ylemmissä toimihenkilötehtävissä 14 prosenttia (naisista 7 %), alemmissa toimihenkilötehtävissä 22 prosenttia (naisista 37 %), työntekijätehtävissä 58 prosenttia (naisista 54 %) ja erikoisasiantuntijoina vajaa kaksi prosenttia (naisista alle 1 %).

Kaikki edellä esitetyt jakaumat yhdessä edustavat kuitenkin eräänlaista synteesiä siitä, mitä tietoistuvassa työelämässä on tapahtumassa. Perinteiset ammatti-, tehtävä- ja asemarajat murenevät, rajat madaltuvat ja roolit alkavat sekoittua. Henkilön työn merkitys tai aseman keskeisyys ei ole enää suoraan luettavissa hänen asemastaan organisaation muodollisessa hierarkiassa, hänen ammatistaan tai hänen muodollisesta koulutuksestaan. Työt ovat monimutkaistuneet ja erilaistuneet, tehtävänkuvat ovat eriytyneet ja niillä on taipumus elää jatkuvasti muuttuvan tuotantoprosessin mukana. Esimerkiksi tehtaalla kannalta on keskeisen tärkeää, että

tuotteen arvoa eniten kasvattavissa työprosessin vaiheissa on mahdollisimman ammattitaitoista ja osaavaa väkeä. Nämä edustavat koko organisaation ydinosaa, jonka ympärille organisaation muut toiminnot jäsentyvät. Ydinosasta löytyy nykyisin organisaation eri paikoista, niin ammattitaitoisien ja kokeneiden työntekijöiden kuin taitavien suunnittelijoidenkin ja asiakkaiden liiketoimintaprosessien tarpeita kartoittavien asiantuntijoiden joukosta. Ydinosaminen toisin sanoen leikkaa perinteisiä asemia ja jakoja tehdasorganisaatiossa.

Tätä muutosta vasten on kuitenkin syytä huomata, että naisten sijoittuminen eri typologioissa heijastaa pitkälle naisten perinteistä asemaa hierarkioiden alemmilla portailla. Vastaajanaiset toisin sanoen johdonmukaisesti sijoittivat itsensä suhteessa useammin kuin miehet tehdashierarkian alemmille tasoille typologioista riippumatta. Tämä toisaalta heijastaa naisten todellisia asemia organisaatiossa ja toisaalta voi kysyä myös sitä, miten hyvin naisten osaaminen tiedostetaan, miten sitä organisaatiossa arvostetaan ja millä attribuuteilla naisten työstä puhutaan. Organisaatiokulttuuriin punoutuva taipumus nähdä naisten asiantuntemus ja naisten tekemä työn ulottuvuudet vähemmän ammattitaitoja vaativina ja vähemmän tärkeinä tuottaa naisille paitsi reaalisesti alempia asemia ja huonomman arvostuksen myös alempiarvoisuuden leimaaman identiteetin, joka saattaa näkyä vastauksissa.

Tieto- ja viestintäteknologian erilaiset käyttötyylit heijastavat pitkälle työnjaollisia ja sukupuolenmukaisia eroja. Miesjohtajilla on aktiivisessa käytössään laajempi tieto- ja viestintäteknologian välineiden arsenaali, kuten internet, matkamikro, videokonferenssit ja multimedia. Naisjohtajat tyytyivät perinteiseen puhelimeen, matkapuhelimeen, mikrotietokoneeseen ja sähköpostiin, jotka olivat myös miesjohtajien perustyökaluja. Ylemmissä toimihenkilötehtävissä työskentelevien naisten perustyökaluja olivat tärkeysjärjestyksessä mikrotietokone, perinteinen puhelin, sähköposti, atk-pääte ja faksi. Miespuolisilla ylemmillä toimihenkilöilläkin oli käytössään naisia laajempi tekninen työkalupakki. Tärkeysjärjestyksessä heidän työkalunsa olivat sähköposti, mikrotietokone, perinteinen puhelin, atk-pääte, matkapuhelin, matkamikro, faksi, internet, videokonferenssit sekä atk-perustainen tuotannon valvontaan liittyvä tunnus. Tieto- ja viestintäteknologian sukupuolen mukaiset käyttöprofiilit henkilöstöhierarkian yläpäässä kertovat miesten laajemmasta toimintareviiristä ja liikkuvuudesta niin ympäröivässä maailmassa kuin

tehtaan sisälläkin. Naisten työkalut puolestaan kertovat työstä, jota tehdään etupäässä yhdessä paikassa. Johtoportaan ja ylempien toimihenkilöryhmien naisten työ onkin usein juuri organisaation toiminnan päivittäisestä jatkuvuudesta vastaamista niin henkilöstö-, hallinto- kuin talousasioissa. Miehet sijoittuvat tuotannon organisointitehtäviin, uusien markkinoiden tai teknologioiden valtaamiseen, tuotekehitykseen sekä asiakastyöhön eli liikkuviin tehtäviin. Näin arkaainen malli paikallaan pysyvistä naisista ja liikkuvista miehistä uusinnetaan sukupuolenmukaisena työnjakona tehtaissa.

Toimihenkilömiehet ovat usein tuotannon välittömissä työnjohtotehtävissä toimivia teknisiä toimihenkilöitä ja naiset pääosin hallinto- ja talousrutiineita pyörittäviä teollisuustoimihenkilöitä. Alempien toimihenkilöiden tieto- ja viestintäteknologian käyttötyylit heijastavat tätä työnjakoa. Toimihenkilönaisten tärkeimmät työkalut ovat perinteinen puhelin ja atk-pääte, mikrotietokone ja faksi sekä sähköposti. Miesten käyttämät tietotekniset työkalut ovat perustaltaan samoja kuin naistenkin, mutta heidän laajempi välinevalikoimansa heijastaa liikkuvampaa työtä. Internetiä toimihenkilöt käyttävät erittäin vähän, yleensä vain poikkeustapauksissa. Miehet käyttävät naisia vähemmän perinteistä puhelinta, atk-päätettä ja faksia, mutta enemmän mikrotietokonetta ja sähköpostia. Lisäksi heidän aktiivisessa käytössään ovat myös matkapuhelin, matkamikro, sanelukone, atk-ohjelmoitava työstökone ja atk-perustainen tuotannonohjaustunnus.

Työntekijätehtävissä olevien naisten ja miesten käyttämä tieto ja viestintäteknologia on edellisiä ryhmiä kapeampaa ja painottuu tuotantoteknologiaan. Yleisimmin työntekijät käyttävät kuitenkin atk-päätettä, naiset vielä useammin kuin miehet. Naiset myös käyttävät miehiä enemmän atk-pohjaista tuotannonohjaustunnusta. Tulos johtuu vaatetustehtaan soveltamasta reaaliaikaisesta tuotannon ohjausjärjestelmästä, joka nojaa keskeisesti työntekijöiden käyttämiin tuotannonohjaustunnuksiin. Miehet puolestaan käyttävät naisia enemmän atk-ohjelmoitavia koneita tai konekokonaisuuksia ja automaattisia työstökonekeskuksia. Myös perinteistä puhelinta miehet käyttävät naisia enemmän. Lisäksi heidän käytössään on joskus myös matkapuhelin ja faksi, jotka työntekijänaisilta puuttuvat.

Tieto- ja viestintäteknologian parissa vietetty päivittäinen työaika ja tehtävien laatu liittyvät teknologian käyttötyyliin. Siinäkin näkyy sukupuolenmukainen ero. Naiset työskentelevät tieto- ja viestintäteknolo-

logisilla välineillä ajallisesti enemmän kuin miehet. Naisista liki 40 prosenttia ja miehistä 33 prosenttia käyttää tietotekniikkaa puolet tai enemmän päivittäisestä työajastaan. Päivittäin yhdestä kolmeen tuntia käyttävien osuus naisista on 17 prosenttia ja miehistä 14 prosenttia. Vähemmän kuin tunnin tieto- ja viestintäteknologiaa käyttää runsas viidesosa naisista ja miehistä peräti vajaa 40 prosenttia. Naisista yli 40 prosenttia ja miehistä 31 prosenttia kertoo tekevänsä rutiinityötä, jota on ohjeistettu ja säännöstetty. Miehistä (23 %) suurempi osa kuin naisista (19 %) luo tieto- ja viestintäteknologian avulla uutta tietoa. Samoin miesten (8 %) työhön kuuluu useammin teknologisen järjestelmän ohjelmointia kuin naisten (3 %). Naiset käyttävät miehiä enemmän tieto- ja viestintäteknikkaa päivittäisissä työruutiineissa ja tiedon lähteenä, miehet puolestaan naisia enemmän organisointi- ja viestintävälineenä.

Yhteenvetona sukupuolistavista teknologisista käytännöistä voi todeta, että ne noudattavat sananlaskussa ”Mies on luotu liikkuvaksi, nainen lieden vartijaksi” ilmenevää käsitystä naisten ja miesten paikasta. Vanha luonnehdinta kuvaa osuvasti nykyistenkin työpaikoilla olevien naisten ja miesten työnjaon painotuksia sekä heidän suhdettaan uuteen tieto- ja viestintäteknologiaan tutkimuksen kohteina olevissa teollisissa organisaatioissa. Oli kyse tehtävien mistä hierarkiatasosta tahansa, samat naisten ja miesten järjestyksen, työnjaon ja työkalujen käytön piirteet ovat tunnistettavissa. Naisten työ on useimmiten paikallaan pysyvää toiminnan sujumisesta ja jatkuvuudesta vastaamista. Se on myös rutiininomaisempaa, kontrolloidumpaa ja enemmän ohjattua kuin miesten työ. Naisten enemmistö pitääkin itseään toimeenpanijoina mieluummin kuin osallistujina tai päättäjinä, joissa rooleissa tehtaissa toimii enemmän miehiä kuin naisia. On kuitenkin huomattava, että naisia toimii – vaikka suhteessa vähemmän – miesten rinnalla myös ylimmissä, arvostetuimmissa ja vaativimmissa tehtävissä.

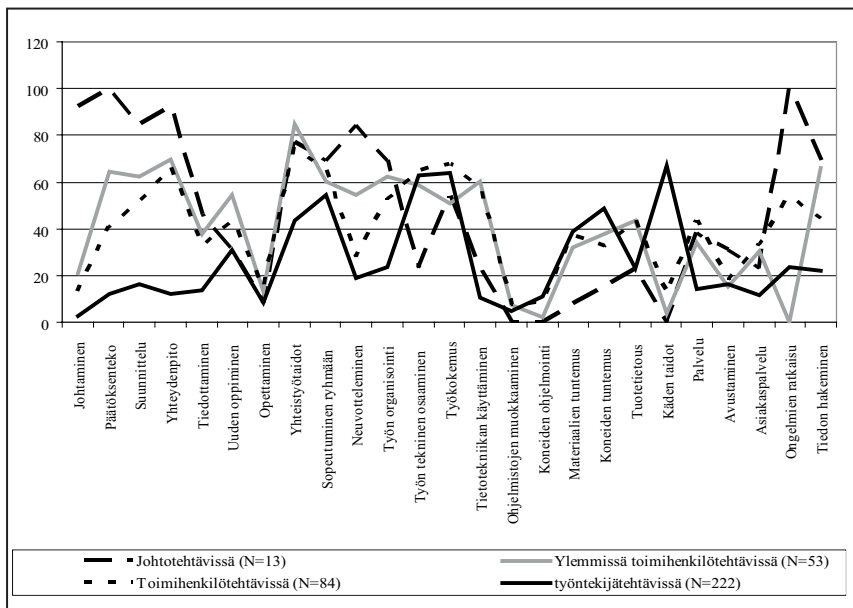
Työn sisällöt ja osaamisprofiilit

Työ tehtaassa on muuttunut valtaenemmistöllä (71 %) vaativammaksi. Keskeisin vaatimusten kasvusuunta näyttää olevan lisääntynyt joustavuus. Liki puolet vastaajista ilmoittaa joustavuuden vaatimuksen korostuneen paljon omassa työssään. Seuraavana muutoksen suuntaa kuvaavassa tärkeysjärjestyksessä tulevat yhteistoimintataidot, jotka ovat

korostuneet paljon reilun kolmanneksen mielestä. Samoin vaatimukset atk-taitojen ja suurehkojen työkokonaisuuksien hallinnasta ovat korostuneet paljon liki kolmanneksen työssä. Vasta näiden ulottuvuuksien jälkeen koetaan monipuolisen ammattitaidon, suunnittelutaitojen ja johtamistaidon vaatimusten merkityksen huomattavaa kasvua. Näyttääkin siltä, että viimeksi mainitut monipuoliset ammattitaidot ja hyvät suunnittelutaidot sekä johtamistaidot ovat pysyviä perusasioita, joiden pitää olla kunnossa, jotta ylipäättään voidaan toimia. Vastuun lisääntyminen näkyy myös liki kolmella neljäsosalla vastaajista (73 %). Lähes yhtä suuri osa vastaajista (71 %) on sitä mieltä, että työ vaatii enemmän sitoutumista kuin aikaisemmin.

Tutkimuksessa laadittiin hierarkkisten ryhmien ja sukupuolten osaamisprofiilit, jotka kertovat omaa kieltään osaamisvaatimusten monipuolistumisesta. Vastaajilta kysyttiin asteikollisella kysymyksellä 25 erilaisen osaamisalueen painottumista omassa työssä. Kärkeen osaamisalueista nousivat työkokemus, työn tekninen osaaminen, yhteistyötaidot ja sopeutuminen ryhmään.¹

Vastauksien perusteella voi tehdä johtopäätöksen, että yhteistyötaidot ja ryhmätyön vaatimat taidot ovat nousseet osaamisen keskiöön yhdessä perinteisesti arvostettujen työkokemuksen ja työn teknisen osaamisen kanssa. Vastauksista on mahdollista muodostaa osaamisprofiilit sen mukaan mitkä ovat työn keskeisiä osaamisalueita eri hierarkkisiin asemiin kuuluvien töissä. Samoin sukupuolen mukaisista osaamisprofileista huomataan, että miehet ja naiset kohtaavat työelämän uudet vaatimukset hiukan eri tavoin ja myös kehittävät haasteisiin vastatakseen eri tavalla painottunutta osaamista.



Kuvio 3.5. Osaamisalueiden painottuminen eri hierarkiatasoilla
(%, ”paljon” vastanneet)

Pätevyyden painopiste näyttää tehtaissa eri asemissa työskentelevillä olevan sosiaalisissa taidoissa, oppimisessa ja ongelmanratkaisussa. Kuitenkin työntekijöiden osaamisprofiileissa korostuvat työn tekninen osaaminen, koneiden ja materiaalien tuntemus, työkokemus ja käden taidot, mutta heilläkin sosiaaliset taidot, kuten yhteistyötaidot ja sopeutuminen ryhmään, ovat tärkeimpien joukossa. Yhteistyö ja ongelmien ratkaiseminen on keskeistä johtajien, ylempien toimihenkilöiden ja toimihenkilöiden osaamisessa.

Toinen tärkeä tulos on, että osaamisalueet kuten johtaminen, päätöksenteko, suunnittelu ja ongelmien ratkaisu, joita on pidetty vain johtajien ja ylempien toimihenkilöiden tehtäviin liittyvinä, ovat tärkeitä osatekijöinä myös työntekijöiden osaamisprofiilissa. Tämä on uutta teollisuustyössä. Mielenkiintoista on, että uuden oppiminen korostuu niin ylempien toimihenkilöiden, alempien toimihenkilöiden kuin työntekijöidenkin työssä. Sen sijaan aineiston johtajat eivät pitäneet uuden oppimista itselleen erityisen tärkeänä pätevyyden ulottuvuutena.

Työhön kytkeytyvä muutoksenhallinta ja ongelmien ratkaiseminen koskettavat nykyisin työntekijöitä siinä kuin muitakin yritysten hierarkisia tasoja. Itse asiassa työntekijöiden työssä tämä muutos on kaikkein radikaalein. Heidän työnsä on perinteisesti ollut eniten toistoon perustuvaa käsityöruutiinia, jota on suoritettu työnantajan ohjeiden ja kontrollin mukaan. Työntekijöiden siirtyminen suunnittelua, päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua edellyttävään työskentelyyn tuo heidän työtään lähemmäksi toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden työtä. Rajat henkisen ja suorittavan työn vaatiman pätevyyden välillä liikkuvat, ja uusia taitoja tarvitaan, jotta tämän muutoksen kanssa selviydyttäisiin. Kuitenkin työntekijät edelleen kohtaavat uusia vaatimuksia lähinnä omalla perinteisellä osaamisalueellaan eli teknisissä ammattitaidoissa tuotteiden ja työprosessien monimutkaistuuksessa.

Johtajien pätevyys on ennen kaikkea johtamisen ja päätöksenteon sekä ongelmanratkaisun osaamista. Mielenkiintoista on, että myös yhteistyötaidot, sopeutuminen ryhmään ja neuvottelemisen korostuvat johtajien työssä. Näyttää siltä, että johtamisesta on tulossa myös tiimityötä tai johtamistyyli on kehittymässä yhteistyötä korostavaksi. Monet johtajat näyttävät ymmärtävän roolinsa muun organisaation avustamisen lähtökohdasta. Johtaminen näyttää olevan edelleen mahdollista ilman tietotekniikkaa, sillä vain 25 prosenttia johtajista käyttää paljon tietotekniikkaa työssään. Tämä saattaa olla myös ikäpolvikysymys. Keski-ikäiset ja vanhemmat johtajat eivät ehkä pidä tarpeellisena opetella tietotekniikan käyttäjiksi. Nuoren sukupolven myötä tilanne tulee todennäköisesti muuttumaan.

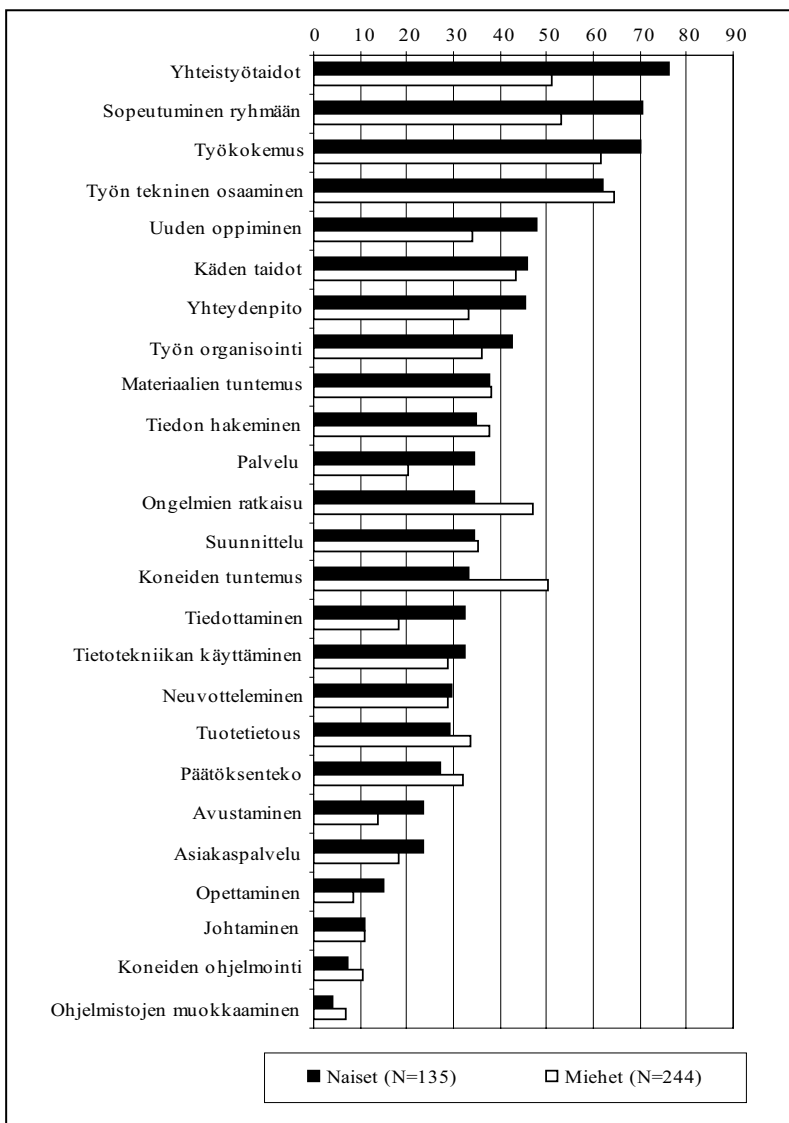
Ylempien toimihenkilöiden vastuulla on usein tietty kokonaisuus organisaation toiminnasta. Heidän työnsä näyttää myös olevan laaja-alaisinta, monipuolisinta ja vaativinta. Tälle ryhmälle yhteistyötaidot ovat kaikkein tärkein yksittäinen osaamisalue. Sopeutuminen ryhmään on tärkeää. Samoin päätöksenteko, yhteyksien pitäminen, tiedottaminen, organisointi, tuotetietous ja uuden tiedon etsiminen on heille tärkeää. Ylemmät toimihenkilöt ovat myös aktiivisimpia tietotekniikan käyttäjiä ja uuden oppiminen korostuu heidän osaamisalueenaan. Tämä viittaa siihen, että heidän erityisenä erikoistumisalueenaan on innovaatioiden tuottaminen ja niiden aiheuttamien muutosten soveltaminen organisaation toimintaan. Heidän tehtävänä on myös luoda yhteistyöhenkinen ilmapiiri, jossa muutokset on helppo ”markkinoida” organisaation muille

osapuolille. He ovat vastuussa yhtä hyvin oman työnsä kuin muidenkin työn kehittamisestä ja lisäksi organisaation toiminnasta. Se näyttää vaativan paljon yhteistyötaitoja. Ylempiä toimihenkilöitä voi pitää tehdasorganisaatiossa eräänlaisena tietotyöntekijän ideaalityyppinä (kuvio 3.6.).

Alempiin toimihenkilöihin kuuluvat tuotannon työnjohtajat ja työnopastajat sekä toimistotyöntekijät. Työnteon, hallinto- ja talousrutiinien sekä asiakaspalvelun organisointi on heidän keskeistä tehtäväkenttään. Myös heidän työssään yhteistyötaidot nousevat tärkeimmäksi yksittäiseksi osaamisalueeksi. Tämä ryhmä tarvitsee paljon myös työn organisointitaitoja, työkokemusta ja teknistä osaamista. Yhteyksien pitäminen, sopeutuminen ryhmään sekä ongelmien ratkaiseminen kuuluvat keskeisesti heidän osaamiseensa. He myös tarvitsevat paljon tuotetietoutta. Alemmat toimihenkilöt käyttävät paljon tietotekniikkaa, ja uuden oppiminen korostuu heidänkin työssään, mutta vähemmän kuin ylempien toimihenkilöiden työssä.

Työntekijöiden työ on tehtaissa suuren muutoksen kohteena. Työntekijöiden erikoistumisalueena on edelleen suorittavan työn osaaminen, joka vaatii hyviä käden taitoja, työkokemusta sekä teknisiä taitoja, kuten koneiden tuntemusta. Kuitenkin yhteistyötaidot ja sopeutuminen ryhmään nousevat lähes yhtä keskeisiksi työntekijöiden osaamisalueeksi. Tämä on luonnollisesti yhteydessä ryhmätyöhön perustuvien työorganisaatioiden yleistymiseen, mutta se tarkoittaa horisontaalisen yhteistyön lisäksi myös vertikaalisen yhteistyön muotoja. Toimiva puhe- ja neuvotteluyhteys hierarkian ylemmille tasoille on tiedon hankinnan ja ongelmien ratkaisemisen tärkeä edellytys.

Uuden oppiminen ja ongelmien ratkaiseminen sijoittuvat korkealle työntekijöiden osaamisalueena. Se puolestaan kertoo siitä, että teknisten ja prosessi-innovaatioiden käyttöönotto yrityksissä vaatii työntekijöiltä uusien taitojen jatkuvaa kehittämistä. Juuri heidän tehtävänään on vastata tuotantoprosessin sujumisesta alituisten muutosten ja uudistusten paineessa. Uusien työkalujen käytön oppiminen ja työhön liittyvien uudenlaisten ongelmien ratkaiseminen ilman valmiita malleja ovat taitoja, joiden varassa valmistusprosessin häiriötön kulku pystytään takaamaan. Työntekijöiden osaamisprofiilille on luonteenomaista, että heidän työhönsä kuuluu erittäin monenlaisten taitojen hallinta jossakin määrin. Heidän on tiedettävä vähän lähes kaikesta sen lisäksi, että he hallitsevat erittäin hyvin oman tuotannollisen erityistehtävänsä eli tuotannon



Kuvio 3.6. Sukupuoli ja osaamisalueiden painottuminen (%)

häiriöttömän sujumisen, tuotteiden laadun sekä valmistusaikataulun pitävyyden. Työntekijöiden joukossa on ryhmiä (koneistajat), jotka käyttävät myös tietotekniikkaa jokapäiväiseen työhönsä olennaisesti kuuluvana. Mielenkiintoista on, että juuri heidän tehtäviinsä näyttää kuuluvan koneiden ohjelmointi. Muiden henkilöstöryhmien osaamisprofiilissa se ei tule esiin.

Näyttää siltä, että tekniset taidot ja käden taidot ovat työntekijöille vähintään yhtä tärkeitä kuin aikaisemmin, mutta tämän perinteisen osaamisen lisäksi heidän osaamisprofiilinsa on laajentunut ja monipuolistunut. Sosiaaliset taidot ovat siinä keskeisiä. Osalla työntekijöitä osaaminen ulottuu myös teoreettisten tietojen hallintaan, joita ilman esimerkiksi koneiden ohjelmointi ja ohjelmistojen muokkaaminen ei onnistu.

Sukupuoli ja osaaminen

Aineiston miesten ja naisten osaamisalueista esiin nousevat yhteydenpito, uuden oppiminen, yhteistyötaidot, sopeutuminen ryhmään, työn tekninen osaaminen, työkokemus, materiaalien ja koneiden tuntemus, käden taidot ja ongelmien ratkaiseminen. Kuitenkin naisten osaamisalueina sosiaaliset taidot saavat merkittävästi suuremman painon kuin miesten osaamisprofiilissa. Samoin uuden oppiminen ja työkokemus korostuvat naisten osaamisalueina enemmän kuin miehillä. Miesten erityisalueena korostuvat koneiden tuntemus, ongelmien ratkaiseminen sekä jossakin määrin päätöksenteko. Tässä luvussa aikaisemmin todettiin, että naiset sijoittuvat tehtaissa suhteessa enemmän alemmille hierarkiatasoille sekä heidän työnsä eri tietotyön typologioissa suhteessa enemmän kuin miehillä vähemmän vaativiin luokkiin. Voidaankin kysyä pidetäänkö työpaikoilla sosiaalisia taitoja naisten työssä ikään kuin naisille luontaisena ”ystävällisenä ja kilttinä” toimintatapana eikä työhön liittyvänä ammatillisena sosiaalisten taitojen hallintana? Tuleeko sosiaalisista taidoista näkyviä ammattitaitoja työpaikoilla vasta siinä vaiheessa kun niiden hallinnan vaatimus alkaa koskettaa myös miesten työtä?

Tulos heijastaa perinteistä sukupuolten työnjakoa, jonka mukaan naiset ohjautuvat tai ohjataan toimimaan enemmän ihmisten parissa kun taas miesten osaaminen ja työ liittyy erikoisesti toimintaan koneiden kanssa. Naisten taitoina korostuu sopeutuminen, avustaminen ja yhteydenpito, kun taas miehet johtavat, päättävät ja ratkaisevat ongelmia.

Näyttää siltä, että sukupuoleen liittyvät jaot tuotetaan työpaikoilla yhä uudelleen ja uudelleen siitä riippumatta millaisia muutoksia työelämän rakenteissa muuten tapahtuu. Kyse saattaa on samalla myös sukupuoleen kulttuurisesti liitettävistä feminiinisistä ja maskuliinisista stereotyypioista, jotka naiset ja miehet myös kasvunsa myötä omaksuvat osaksi omaa sukupuoli-identiteettiään. (Fletcher 2001; Collinson 1992) Työelämässä tämä naisten ja miesten työhön ja asemaan stereotyyppisesti vaikuttava sukupuolistava organisaatiokulttuuri on kuitenkin naisia rutiininomaisesti aliarvostava rakenne, joka saattaa haitata naisten koulutuksen ja lahjakkuusreservien esiin pääsyä ja yrityksen henkilöstövoimavarojen taroituksenmukaista käyttöä.

Yhteenvetona voi todeta, että teollisuusyrityksissä tarvitaan monenlaista osaamista ja asiantuntemusta. Tutkimuksessa mukana olevat suuret yritykset valmistavat pitkälle erikoistuneita tuotteita tietyille kohdennetulle asiakasryhmälle, ja pienyritykset taas kuuluvat suuryritysten alihankkijoihin. Yritysten kilpailukyky edellyttää, että tuotteiden valmistuksen lisäksi koko liiketoimintaketju tilauksesta toimitukseen ja ”after-sales”-palveluihin hallitaan. Tuotteiden innovatiivisuus, laatu, toimitusvarmuus ja hyvä asiakaspalvelu korostuvat kilpailutekijöinä Ydinosaamista löytyykin yrityksissä liiketoimintaprosessin monista kohdista ja eri hierarkkisista ryhmistä. Tehtaiden eri hierarkiatason tehtävissä toimivien työntekijöiden ja toisaalta myös miesten ja naisten osaamisprofiileissa näkyy selkeitä eroja. Kiinnostavaa on näiden erojen toisiaan täydentävä luonne. Ylempien toimihenkilöiden erikoistumisalue on innovaatioiden tuottaminen ja niiden vieminen muuhun organisaatioon. Työntekijöiden tehtävänä on tuotannon sujumisen takaaminen. Toimihenkilöiden työssä korostuu yhteydenpito eri osaamisalueiden välillä ja palveleminen. Yhteistyötaitojen ja sosiaalisten taitojen korostuminen kaikissa ryhmissä puhuu sen puolesta, että organisaatiot pyrkivät saamaan eri ryhmien osaamisulottuvuudet ja erikoistumisalueet palvelemaan kokonaisuutta parhaalla mahdollisella tavalla. Yrityksissä eri erikoistumisalueiden välistä tiivistyvää vuorovaikutusta voi kuvata myös jatkuvan toisiltaan oppimisen dynamiikaksi, jolla ylläpidetään yrityksen joustavaa sopeutumista nopeasti muuttuvissa oloissa.

Organisaatiokulttuuri ja työn ongelmat

Tutkimuksissa yrityskulttuurin ja työkulttuurien merkitys organisaation toiminnassa on arvioitu keskeiseksi (mm. Collison 1992; Kortteinen 1992; Niemelä 1996; Lavikka 1997; Kevätsalo 1999). Tutkimuksissa on saatu tuloksia, joiden mukaan siirtyminen joustavaan toimintatapaan lisää työilmapiirin ongelmia ja ristiriitoja työpaikoilla. Tämän tutkimuksen mukaan ristiriidat eivät nouse kolmen tärkeimmän työssä koettun ongelman joukkoon. Syynä voi olla se, että tutkimusyriityksissä joustavassa työorganisaatiossa oli enimmäkseen jo toimittu vuosikaudet, ja ajan kuluessa kärkevät konfliktit olivat jo ehtineet jonkin verran laantua ja ristiriidat tasoittua.

Tässä tutkimuksessa esiin nousee kolmen ongelman vyyhti, jotka kaikki liittyvät joustavaan toimintatapaan ja kuvaavat sen eri ulottuvuuksia. Suuri yksimielisyys työpaikoilla näyttää vallitsevan siitä, että toimitusajat ovat liian tiukat, mitä pidetään keskeisimpänä ongelmien lähteenä. Tiukkojen toimitusaikojen ja niistä seuraavan kiireen kokemuksen taustalla lieenee asiakaspalvelun vaatimusten lisäksi niin sanottu kiirejohtaminen (vrt. Sennet 1998), johon kuuluu, että tilaukset luovutetaan asiakkaille rutiininomaisesti liian tiukassa aikataulussa resurssien nähdessä, mikä johtaa tilauksen toimittamisesta vastaavan, hajautetun organisaation eri tuotantopisteissä kroonisiin ehtimisongelmiin. Toiseksi tärkeimmäksi koetuksi ongelmien lähteeksi aineistossa nousee sidonnaisuus muiden työhön, joka on ryhmätyöhön ja alihankkijoille hajautettuun tuotantoprosessiin perustuvien työorganisaatioiden keskeinen piirre. On pysyttävä toisten vauhdissa.

Kolmanneksi suurimmaksi ongelmaksi koetaan työpaikan yleinen epäjärjestys. Kyse ei ole mistään pienestä ongelmasta. Epäjärjestys ei tarkoita vain roskia lattialla, vaan esimerkiksi sitä, että varastossa on tarpeellinen määrä tietyn koneen kokoonpanossa tarvittavia osia. Tai että ruuveja ja muttereita, tai lankoja ja vetoketjuja riittää tekeillä olevien tuotteiden valmistamiseen. Ellei joku niitä tilaa, ne loppuvat ja koko ryhmän työt seisahtuvat. Joustavassa tuotannossa järjestyksen ylläpitämiseen liittyvät erilaiset tehtävät ovat kiireen piinaamien ryhmien vastuulla ja niistä joudutaan selviytymään riittämättömin henkilöstöresurssein. Epäjärjestyksen kokemus liittyy myös hajautetun tuotannon ajoittaiseen ruuhkautumiseen ja kaoottisuuteen. Voitto kaaoksesta on yleensä mahdollista saada vain kamppailun avulla viime tingassa.

Mikään yllä mainituista yleisimmin koetuista ongelmista ei viittaa suoraan kulttuurisiin ristiriitoihin; kyse on joustavaan toimintatapaan liittyvistä konkreettisista kysymyksistä, jotka olisivat toimintaa kehittämällä tai muuttamalla korjattavissa. Ongelmat kertovat rakenteellisesta keskinäisen riippuvuuden ongelmasta, jonka voi suoraan johtaa ryhmätyöstä ja alihankintaverkostoista. Ongelmia yritetään hallita parantamalla yhteistoimintaa koko liiketoimintaketjun mitassa aina asiakkaat ja toimittajat mukaan lukien sekä tuottamalla osana työprosessia uusia parempia ja tehokkaampia työnteon tapoja. Mahdollisuus hoitaa hyvin oma yksittäinen työnsä ja olla sitten rauhallisella ja tyytyväisellä mielellä näyttää verkostomaisen ja joustavan toiminnan myötä kadonneen työpaikoilta.

Organisaatiokulttuurien piirteitä saatiin kyselyssä esiin asennevääntämällä, jotka koskevat *työpaikan ilmapiiriä, työntekijöiden välisiä ja työntekijöiden sekä esimiesten suhteita*. Kyselyn väittämät perustuvat Tilastokeskuksen Työolotutkimukseen. Väittämässä arvioidaan myös henkilöstöryhmien välisiä suhteita sekä esimiestyötä ja johtamistapaa. Tämän tutkimuksen mukaan tilanne työpaikoilla ei vaikuta hälyttävältä, mutta ei myöskään ongelmattomalta. Väittämän ”Työpaikalla on hyvä yhteishenki” allekirjoittaa täysin vain neljännes vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä on yli puolet vastaajista. Vajaa neljännes on jokseenkin tai täysin eri mieltä. Tehtaiden työilmapiiri ei siten ole täysin kunnossa, jos noin neljänneksellä on sen suhteen ongelmia. Väittämän ”Työpaikalla on liian vähän työntekijöitä työtehtäviin nähden” hyväksyy täysin runsas neljännes vastaajista ja toinen runsas neljännes on jokseenkin samaa mieltä. Siten yli puolet vastanneista näyttää kokevan, että henkilöstöä hiostetaan tekemään enemmän työtä kuin olisi kohtuullista. Väittämän ”Työt on organisoitu huonosti” allekirjoittaa täysin 13 prosenttia vastaajista ja yli neljännes on jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä on vajaa puolet ja noin kymmenesosa on täysin eri mieltä väitteen kanssa. Vastausjakauma voi olla reaktio asiakasohjautuvan, mutta samaan aikaan joustavan ja hajasijoitetun tuotannon ongelmiin, jossa on erittäin vaikea saada eri osatekijöitä toimimaan optimaalisesti. Tosin muutamien aineiston tehtaiden kokemus on, että jos ongelmaan tosissaan pureudutaan, hyviä tuloksia saadaan myös aikaan.

Väitteen ”Saan apua esimieheltä, kun työ tuntuu hankalalta” kanssa on täysin tai jokseenkin samaa mieltä yli 66 prosenttia vastaajista. Noin kolmannes vastaajista on täysin tai jokseenkin eri mieltä. Esimiestyössä

näyttäisi siten olevan parantamisen varaa. Toisaalta vastaus voi myös heijastaa itseohjautuvuuteen siirtymisen ongelmia. Apua antavaa esimiestä ei tehdastyöpaikoilla ole enää useinkaan saatavissa, ja aina ei itsenäinen työ suju, vaan esimiestä kaivattaisiin tekemään legitiimejä ratkaisuja pulmatilanteissa. Esimiestyön vajeeseen liittyvät ongelmat ovatkin viime aikoina nousseet keskusteluun uudella painolla. Esimerkiksi Fletcher (2001) toteaa, että arjen jatkuvuudesta huolta kantavat naistyöntekijät helposti tällaisessa tilanteessa ohjautuvat kantamaan vastuuta työssä ilmenevistä ongelmista yli sen mitä työntekijältä voi kohtuudella edellyttää.

Lauseen ”Työntekijöiden välillä on ristiriitoja” allekirjoittaa täysin vain alle 10 prosenttia, mutta jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on noin kolmannes. Lisäksi noin neljä prosenttia vastaajista kokee, että toisilta työntekijöiltä ei saa apua hankalissa tilanteissa. Ristiriitoja on selvästikin haitaksi asti yhä. Kyselyn mukaan työntekijöiden väliset ristiriidat ja työilmapiiirin ongelmat ovat tärkeä koetun stressin lähde. Asia on samalla myös toisin päin: stressaantuneet, paineen alla työskentelevät ihmiset eivät aina pysty hallitsemaan itseään ja sattuu, että työkaveri saa toimia ukkosenjohdattimena. Ristiriidat työntekijöiden välillä ovat työkykyä syövä ongelma. Siksi niiden selvittäminen on kaikkien, myös työnantajan etujen mukaista.

Monet työilmapiiirin ongelmat edellyttävät yrityksien johtoportaalta aktiivisia toimia ja vastuunottoa. Väittämän ”Johto on passiivista eikä puutu asioihin” kanssa on samaa tai jokseenkin samaa mieltä yhteensä reilu kolmannes vastaajista. Jos kyse on työntekijöiden ristiriidoista, niin johtoa varmaankin kaivattaisiin erotuomariksi ja ristiriitojen ulkopuoliseksi selvittäjätahoksi. Väitteen ”Esimiesten ja alaisten välillä on ristiriitoja” kanssa on täysin tai jokseenkin samaa mieltä yhteensä noin neljännes vastaajista. Ristiriidat esimiesten ja alaisten välillä eivät ole ihan yhtä merkittävä ongelma kuin ristiriidat työntekijöiden välillä, mutta työilmapiiirin myrkyttäjänä tämäkin ilmiö on kuitenkin noin neljäsosalle vastaajista. Väitteen ”Eri henkilöstöryhmien välillä on erimielisyyksiä ja ristiriitoja” hyväksyy joko täysin tai jokseenkin täysin liki kolmannes vastaajista. Tämä ei sinänsä ole yllätys, sillä työpaikoilla kohtaavat ja risteävät monet erilaiset intressit ja ryhmäkohtaiset työkulttuurit. Muutokset saatavat hyödyttää yhtä ryhmää ja samalla heikentää toisen ryhmän asemaa. Joku ryhmä saattaa ottaa puolustusasenteen, ja haittaa vastarinnallaan

muiden työtä. Tutkimustuloksen valossa eri henkilöstöryhmien välinen yhteistyö näyttää tutkimustyöpaikoilla kuitenkin suhteellisen toimivalta.

Uupumisen ongelma ja työhön liittyvät uhkat

Tilastokeskuksen työolotutkimukset vuosina 1990 ja 1997 toivat esiin keskeisenä ongelmana työtahdin kiristymisen ja siitä seuranneen työuupumuksen (Lehto & Sutela 1998). Sama tulos on saatu muissakin työelämän muutoksia seuranneissa tutkimuksissa (esim. Blom ym. 2001). Myös tämä tutkimus vahvistaa tuloksen. Vastaajista kolmannes kokee itsensä stressaantuneeksi vähintään kerran tai kaksi kuukaudessa, ja 84 prosenttia vastaajista stressaantuu vähintään kerran tai pari vuoden mittaan. Lähes jatkuva, viikoittaista stressiä aineistossa potee joka kymmenes. Vastaajista 16 prosenttia ilmoittaa, että ”tuntuu kuin olisi aivan lopussa” noin kerran viikossa ja viidesosa kerran pari kuukaudessa. Yli 41 prosenttia vastaajista kokee joutuvansa työskentelemään liian lujasti viikoittain ja 62 prosenttia vastaajista joutuu kokemaan liian rankan työpäivän kerran pari kuukaudessa. Vain 16 prosenttia vastaajista ilmoittaa, että ei ole kokenut stressiä viimeksi kuluneen vuoden aikana. Tulokset ovat huolestuttavia.

Stressin lähteet, kiire, henkisen ja fyysisen rasituksen kasvu, ilmenevät tämänkin tutkimuksen tuloksista. Yli kolmella neljäsosalla vastaajista työ on muuttunut kiireisemmäksi. Vastaajista yli puolet ilmoittaa henkisen rasituksen kasvaneen ja neljäsosalla myös työn fyysinen rasitus on kasvanut. Vastaajat kokevat stressin olevan yhteydessä etupäässä työhön (huomattavasti 34 %, jonkin verran 50 %), mutta ”jonkin verran” -tasolla stressiin vaikuttavat myös perheasiat (59 %). Henkinen kuormitus on yhteydessä työn tietoistumiseen. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan (Kalimo 2002) vapaa työaikakäytäntö tietoammatillisilla on johtanut tilanteeseen, jossa uupumusasteista väsymistä koki runsaat kaksi kolmasosaa tutkituista.

Todennäköisesti yksi keskeinen koetun stressin lähde on myös työn ja perheen yhdistämisen vaikeus. Työ vie voimat ja myös ajan, eikä niitä jää enää riittävästi perheestä huolehtimiseen. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003)

Vastaajilta kysyttiin työhön liittyvistä uhkatekijöistä kahdella kysymyksellä. Siitä huolimatta, että kyselyn ajankohtana lama oli jo

historiaa ja työpaikkakehitys oli tehtaissa kääntynyt jälleen kasvu-uralle, pelko irtisanomisesta oli iskostunut syvälle tehtaiden henkilöstön tajuntaan. Yrityskaupat, tuotannon siirtäminen ulkomaiseen valmistukseen ja uuden teknologian kasvava hyväksikäyttö pitivät pelkoa yllä. Työn py-syvyyttä koskeva tärkein uhkatekijä, jonka koki reilu kolmannes kaikilla hierarkiatasoilla (työntekijöistä kuitenkin jopa 44 %), oli irtisanomisen pelko. Toiseksi keskeisin oli pelko siirtämisestä toisiin tehtäviin vastoin omaa tahtoa, jota poti reilu neljännes kaikilla hierarkiatasoilla. Toimihenkilöt tosin pelkäsivät eniten sitä, että heidän tehtävänsä voidaan yhdistää toisiin tehtäviin, mikä oli muiden hierarkiatasojen vastaajien seuraavaksi tärkeimmäksi mainitsema uhkatekijä. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvistä uhkista tärkeimmiksi nousivat lisääntyvät tehokkuuden, joustavuuden ja nuoruuden vaatimukset.

Työn vaatimukset kasvaneet

Tehtaiden ja henkilöstön tutkimustuloksista hahmottuu yleinen kuva työn vaatimusten kasvusta, jaksamisen ongelmista ja joustavan toiminnan ei tarkoitettusta, pimeästä kääntöpuolesta. Samoin kuin joustavuudella myös työn tietoisuudella on ensi kuulemalta vahva positiivinen lataus, mutta aineiston työntekijöiden kokemus työn tietoisuudesta on muutakin kuin itsensä toteuttamisen mahdollisuuksien paranemista.

Työ tietoisuuksiin tehokasta toimintaa, tuottavuutta ja kilpailukykyä kaikin keinoin tavoittelevissa teollisissa organisaatioissa. Muutos työssä on edennyt tehtaissa eri ulottuvuuksilla. Työorganisatorinen muutos joustavaan tuotantoon on toteutettu ja joustava toimintatapa läpäisee nykyisin myös koko liiketoimintaketjun. Tehokas tieto- ja viestintäteknologian käyttö on siinä hyvänä työkaluna. Selkeä ero tieto- ja viestintäteknologian hyväksikäytön tasossa ja mahdollisuuksissa näkyy kuitenkin suurten ja pienten yritysten välillä. Osaamisvaatimukset ovat kasvaneet, eikä tällä kasvulla näytä olevan ylärajaa. Myös vastuun ottaminen ja sitoutuminen koetaan keskeisiksi vaatimuksiksi. Henkilöstön kyvyistä tärkeäksi kaikissa hierarkiaryhmissä ovat nousseet hyvät yhteistyötaidot, joita tarvitaan, jotta töistä selviydyttäisiin ja jotta yksilöiden ja ryhmien osaaminen välittyisi koko organisaation hyödyksi. Työn kasvaneet vaatimukset, kiire ja työssä koetut uhkat kuitenkin piirittävät eri henkilöstöryhmiä johtajista työntekijöihin. Voimia perheelle ja omalle uusiutumiselle näyttää

jäävän huolestuttavan vähän. Erityisen kovilla näyttävät olevan ylemmät toimihenkilöt, joiden työn vaatimukset ja vastuu ovat kasvaneet eniten.

Sukupuolen mukainen työnjako ja sukupuolen välinen hierarkia ovat edelleen voimissaan tehtaissa. Sukupuolistavat prosessit heijastuvat työn tietoistumisen tuomissa muutoksissa, työnteon tyyleissä, naisten ja miesten töiden sisällössä, asemissa ja arvostuksessa. Tulosten pohjalta voi päätellä, että ilman tietoista ja aktiivista naisten ja miesten tasa-arvon edistämistä sukupuolten asemissa ei työpaikoilla teknologisen muutoksen seurauksena tapahdu selkeää naisten kannalta myönteistä liikahdusta.

Viite

- ¹ Työkokemus (64 %), työn tekninen osaaminen (63 %), yhteistyötaidot (60 %), sopeutuminen ryhmään (59 %), koneiden tuntemus (44 %), käden taidot (44 %), ongelmien ratkaiseminen (43 %), uuden oppiminen (38 %), opettaminen (38 %), työn organisointi (38 %), materiaalien tuntemus (38 %), tiedon hakeminen (37 %), yhteydenpito (37 %) suunnittelu (34 %), tuotetietous (32 %), tietotekniikan käyttäminen (30 %), päätöksenteko (30 %), neuvotteleminen (29 %), palvelu (25 %), tiedottaminen (23 %), asiakaspalvelu (20 %), avustaminen (17 %), johtaminen (11 %), koneiden ohjelmointi (9 %), ohjelmistojen muokkaaminen (6 %).

4 TEOLLISUUSTYÖN TIETOISTUMINEN JA JOUSTAMISEN RAJAT

Riitta Lavikka

Tässä luvussa haetaan vastausta kysymykseen ”Miten perinteisillä teollisuustyöpaikoilla on vastattu työn tietoistumisen ja joustavan toiminnan haasteisiin?”. Avaan seuraavassa näiden seitsemän työpaikan muutoskerromukset sellaisena kuin ne tutkijalle näyttäytyivät vuosiin 1997–2000 ajoittuvassa tutkimusprosessissa. Olen kohdistanut tutkimusyhteistyökumppaneihini eräänlaisen tutkimuksellisen ristivalotuksen.

Teoreettinen keskustelu työpaikoilla tapahtuvasta muutoksesta on viime vuosina temmannut mukaansa tutkijoita monilta tieteenaloilta ja eri tieteellisen keskustelun suunnilta. Esimerkiksi sosiologisen työprosessi-keskustelun puitteissa on pohdittu laajasti uuden teknologian ja joustavuuden merkitystä ja seurauksia työntekijöille luokkana (esim. Hyman & Streek 1989; Knights, Willmott & Collison 1985; Pollert 1988, 1991). Joustavan yrityksen teoreetikot (Piore & Sabel 1984; Womack, Jones & Roos 1991) ovat korostaneet massatuotannosta joustavaan tai ohueen tuotantoon tapahtuneen siirtymän laadullista merkitystä. Oman juonteensa tarjoaa feministinen organisaatiotutkimus, joka pyrkii arvioimaan sitä, miten teknisorganisatorinen muutos vaikuttaa sukupuolten työnjakoon ja asemiin työpaikoilla (Korvajärvi & Lavikka 2000; Abrahamsson 1999; Rasmussen 2001). Tuotannon tehokkuuden ja kilpailukyvyn lähtökohdista on tutkittu yhtä hyvin johtamisstrategioita (Chandler, Hagstöm & Sölvell 1998; Volberda 1998) kuin organisaatioissa tapahtuvaa oppimista (Nonaka & Takeuchi 1998). Sosioteknikoilla on oma kehittämisestä ja osallistumisesta lähtevä teoreettinen lähestymistapansa (Thorsrud & Emery 1971; Heller ym. 1998). Tietoyhteiskuntaa työelämän näkökulmasta tutkiva ote ja tietoteknologian hyväksikäyttöön organisaatioissa kiinnittyvä tutkimus liittyvät lähimmin tietoistuvan työn ongelmakenttään. (Bloomfield ym. 2000; Yates & Van Maanen 2001; Blom ym. 2001; Heiskanen & Hearn 2004) Näyttääkin siltä, että vastausta kysymykseen

siitä, miten teollinen työpaikka muuttuu, ei enää ole mahdollista ankkuroida vain yhteen tieteenalaan tai keskusteluperinteeseen. On ilmeistä, että edellä mainittujen eri keskustelujen piirissä yhä enemmän huomiota omistetaan yksittäisen työpaikan prosessien lähitarkastelulle. Omaehtoinen toiminta työpaikoilla painottuu tutkimuksen kohteena enemmän kuin deterministinen lähestymistapa. Siinä esiin nousevat toimijat, subjektit ja minuusprosessit (Casey 1995; Lavikka 1997, 2000 ja 2004).

En erityisesti pyri perustamaan tulkintaani mihinkään edellä esitettyyn teoreettiseen keskusteluperinteeseen. Kaikki ne ovat olleet kuitenkin taustalla vaikuttamassa ajatteluuni tutkimusta tehdessäni. Analysoin muutosprosessia seitsemässä eri aloja edustavassa teollisuusyrityksessä kuvaamalla kunkin yrityksen toiminnallisten ja rakenteellisten muutosten asettamia haasteita, henkilöstön kokemuksia ja yrityksissä rakentuvia käytäntöjä, joiden avulla yritysten eri toimijat ovat rakenteellisten muutosten haasteisiin vastanneet. Tarkastelun kohteena ovat toisaalta työn tietoisumisen käytännöt teollisuusyrityksissä ja toisaalta yrityskulttuuriin liittyvät ajattelu- ja toimintatavat, joiden seurauksena käytännöt muotoutuvat eri tehtäväryhmiä edustavien nais- ja miestoimijoiden vuorovaikutuksessa. Aineisto koostuu henkilöstökyselystä sekä haastatteluja havainnointiaineistoista, joita työpaikoilta koottiin keväällä 1998 ja syksyllä 1999.

Tässä tutkimuksessa tapaustutkimuskohteina mukana oleville teollisuusyöpaikoille yhteistä on, että ne edustavat perinteistä teollisuutta, joka on muodostanut talouden kantavan elinkeinorakenteen osan 1800-luvun lopulta uudelle vuosituhannele tultaessa. Työpaikat ovat myös käyneet läpi raskaan ja monitahaisen rakennemuutoksen, joka on merkinnyt muutoksia omistuspohjassa ja tuotannossa, uusia tuotannon ja työn organisoinnin tapoja, valtavia työvoiman vähennyksiä ja intensiivistä yritysten kilpailukyvyyn ja tuottavuuden kehittämistyötä. Tieto- ja viestintäteknologian hyväksikäyttö on punoutunut tähän jo 1970-luvun lopulla käynnistyneeseen ja siitä pitäen vaihteittain edenneeseen muutosprosessiin. Kulloinkin käytettävissä olevia teknologisia ratkaisuja on yrityksissä kehitetty osana muuta yritysten liiketoimintaprosessia. Tarjolla olevaa teknologiaa on hyödynnetty, jos sen on katsottu tarjoavan etuja yrityksen toiminnan kehittämiseksi ja jos sen käyttöönotto on koettu taloudellisesti perustelluksi.

Teollisuuden keskeinen tavoite on ollut muuttaa toimintaansa markkinoihin nopeasti sopeutuvaksi ja yksilölliseen asiakaslähtöiseen palveluun kykeneväksi. Markkinoilla on tarvittu herkkyyttä asiakkaiden tarpeille, nopealiikkeisyyttä sekä tuotteiden korkeaa laatua, variointikykyä, nopeita ja varmoja toimituksia. Sopeutuminen asiakaslähtöisiin ja globaaleihin markkinoihin edellyttää kykyä monensuuntaisten ja monimutkaisten tietovirtojen hallintaan; toiminnan maailmanlaajuiseen organisointiin ja asiakaspalveluun. Ilman kehittynyttä tieto- ja viestintäteknologiaa yritykset eivät enää selviytyisi. Muutosprosessi on ollut myös valtava toimintojen uudelleenorganisointi- ja oppimistehtävä yrityksen liiketoimintaprosessin osallisille ja toimijoille, johtajille, toimihenkilöille ja työntekijöille. Tehtaiden käytännöt ja toiminnan dynamiikka nojaavat muutoksen seurauksena yhä enemmän oppimiseen työssä sekä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen hierarkkisten käskyvaltasuhteiden ohentuessa. Johtajan käskyn sijasta kontrollista huolehtii nimetön kiire, asiakkaan tarve saada tuote nopeasti. Työn vaatimukset ovat kasvaneet yhtä hyvin naisten kuin miestenkin töissä. Muutoksen ohessa kulkevat myös pysyvyyden juonteet: sukupuolen mukainen työnjako ja sukupuolten hierarkkinen järjestys uusinnetaan laadullisesti uudenaikaisessa työelämässä. Sukupuolten suhteet ja asemat työssä näyttävät muuttuvan vain vähän, tai ei ollenkaan.

Tekstiilitehdas

Teknisiä tekstiilejä valmistava kansainvälisesti toimiva tehdas tuli mukaan tutkimukseen perinteisen tekstiiliteollisuuden edustajana. Tekstiilitehtaalla on pitkä historia; se kuuluu suomalaisen teollisuuden pioneereihin. Tarkoituksena oli selvittää tieto- ja viestintäteknologian omaksumisen ja sukupuolistavan organisaatiokulttuurin keskinäisiä yhteyksiä. Tässä tekstiilitehdas on hyvä tapausesimerkki. Se on pitänyt pintansa markkinoiden muutospaineissa ja on selviytynyt uudelle vuosituhannelle yhtenä Suomen parhaiten menestyvistä teollisuusyrityksistä siitä huolimatta, että talouden suhdanteet ovat heilutelleet monia tekstiilialan yrityksiä vuosituhannen vaihteessa melko rajustikin.

Tutkimuksen kohteena oleva yksikkö (henkilöstömäärä tutkimusajankohtana 666) on samalla maailmanlaajuisen konsernin pääkonttori. Kansainvälinen toiminta vaikuttaa myös yrityksen tietotekniseen

profiliin. Konsernin muut tuotantolaitokset sijaitsevat Yhdysvalloissa, Kiinassa, Portugalissa, Brasiliassa ja Suomessa toisella paikkakunnalla. Yrityksellä oli tutkimusajankohtana seitsemän prosentin markkinaosuus Euroopassa ja neljän prosentin osuus koko maailmassa. Tekstiilitehtaan tuotannosta yli puolet menee vientiin.

Tehtaan tuotantoprosessi muistuttaa pääpiirteissään perinteistä tekstiilitehdasta sillä erotuksella, että valmistettavat tuotteet ja koneet ovat valtavan isoja. Yrityksen kehitystoiminta on suuntautunut toisaalta kapasiteetin kasvattamiseen ja toisaalta tuotekehitykseen yhteistyössä asiakkaiden kanssa sekä omaan laadunvalvontaan. Yritys on osallistunut kehitystyöhön ja toimituksiin, joissa teknologiset ratkaisut ovat johtaneet tuotannollisiin maailmanennätyksiin. Tuotevalikoima on laajentunut ja tuotteiden laatuvaatimukset ovat kohonneet. Asiakkaan ongelmien ratkaiseminen on noussut entistä keskeisemmäksi, ja tuotteeseen liittyy sen käyttöönottamista helpottavia asiakaspalveluita. Tampereen tehtaalla on valmistusprosesseja selkeytetty tavoitteena joustava prosessinmukainen tehdas.

Tekstiilitehtaalla henkilöstökyselyyn vastanneista 56 prosenttia oli naisia ja 44 prosenttia miehiä. Henkilöstöryhmittäin vastaajat jakautuivat seuraavasti: johtotehtävissä 6 prosenttia, ylemmissä toimihenkilötehtävissä 19 prosenttia, toimihenkilötehtävissä 17 prosenttia ja työntekijätehtävissä 58 prosenttia. Myös haastatteluaineisto koostuu eri henkilöstöryhmien edustajien haastatteluista sekä työntekijä- ja toimihenkilötyön havainnoinneista.

Naisenemmistö

Tehtaalla sijaitsee kaksi tuotannollista tulosyksikköä sekä näiden hallinto- ja aputoiminnot. Myös yhtiön pääkonttori on Tampereella. Tehtaan henkilöstön kokonaismäärä tutkimusaineiston keruuhetkellä oli 666 henkeä (naisia 52 %, miehiä 48 %). Yrityksen sukupuolijakauma on hienokeltaan naisenemmistöinen sekä työntekijä- että toimihenkilöryhmissä. Henkilöstön keski-ikä on noin 40 vuotta. Liki puolet henkilöstöstä on tullut taloon vuosina 1980–1989. Lamavuosina henkilöstömäärän kasvu pysähtyi ja jopa laski. Viime vuosina henkilöstön määrä on jälleen kääntynyt lievään nousuun.

Tehtaan ammatit eivät ole sukupuolijakaumaltaan tasapainoisia, vaan tehtaalla on perinteistä sukupuolten työnjakoa noudattelevat naisten ja miesten tehtävät. Yrityskulttuuri on perinteisen maskuliininen. Tuotannossa naiset tekevät tarkkuutta vaativia töitä, kuten luomista, kutomista ja saumausta, joka on langantarkkaa käsityötä. Miesten ammatit taas liittyvät tavaroiden siirtelyyn ja koneiden hoitamiseen. He työskentelevät kunnossapidossa, koneen korjauksessa, sähkö- ja rakennustöissä sekä kuljetustehtävissä. Toimihenkilöpuolella kaikki sihteerit ovat naisia, myyntipäälliköt puolestaan ovat miehiä. Naisten koulutausta on useammin kaupallinen ja miehillä useimmin teknikko- tai insinööri-tausta. Naisten työt sitovat tekijänsä paikalleen, miehet liikkuvat enemmän sekä tehtaan sisällä että maailmalla. Mitä ylemmäs hierarkiassa mennään, sitä enemmän miehiä tehtävissä on. Kuitenkin yksi nainen on läpäissyt seulan yhtiön johtoryhmään, ja tuotannon sekä tuotekehityksen päällikkö-tason keskeisistä tehtävistä löytyy myös naisia. Voidaan siten puhua naisten aluevaltauksista, mutta naisten kohdalla näihin aluevaltauksiin tarvitaan erityisiä edellytyksiä, kuten oheisesta kertomuksesta käy ilmi.

Tehtaan johtoryhmässä on mukana yksi naispuolinen päällikkö, joka on yrityshierarkiassa korkeimmalle yltänyt nainen. Hän toimi myös jonkin aikaa tutkimustehtaan päätuotelinjan johtajana. Hän kuvaa johtajis-toon tuloaan ja tehtävän hoitoaan seuraavasti:

”Meillä oli silloin jonkinlainen johtamisen kriisi täällä. Pitkäaikainen myyntijohtaja, joka oli täällä silloin tulossykköjohtajana, kuoli, ja hänen tilalleen tuli nuori kaveri tuotannon puolelta. Hän ei sitten oikein asettunut niihin kuvioihin vähän semmoisena räiskyvänä ja persoonallisena henkilönä... ja hänet lähetettiin sitten auttamaan tätä meidän USA:n tehdasta. Silloin tarvittiin täällä hänen tilalleen kolmeksi vuodeksi päällikköä, ja minä sain se tehtävän sitten. Se tuli hyvin hankalaan aikaan vuoden 1989–90 vaihteessa ja me oltiin menossa oikein syvälle alaspäin. Jouduttiin semmoisiin aika raskaisiin neuvotteluihin, joissa sitten yritettiin supistaa, sopeuttaa tätä koneistoa siihen olemassa olevaan tilanteeseen sekä Suomessa että vientimarkkinoilla. Ja minä sitä hommaa sitten hoidin sen laman ajan, kolme vuotta, sopivasti.”
(T1/H1/98)

Kun johtajan tehtävään sitten kireimmän laman hellitettyä löydettiin jälleen mies, niin viransijaisena kriittisimmän ajan toiminut naispuolinen

johtaja sai hallintopäällikön tehtävät hoitaakseen. Tehtävä on vastuullinen ja sisältää muun muassa yrityksen budjettivastuun, ulkomaiset sopimukset, laadun ohjauksen ja yhteistyön muiden paperikoneen vaatetuksen valmistajien kanssa. Kuitenkin voisi sanoa, että hänen kertomuksensa sopii monen muunkin naisjohtajan vastaaviin kertomuksiin. Nainen kelpaa terävimpään johtoon, kun päällä on niin vaikea ja monitahoinen kriisi, että sopivaa vapaaehtoista miestä ei tehtävään löydetä. Kun nainen sitten on selvittänyt ongelmat, vienyt organisaation pahimman läpi, johdopaikalle tavallisesti palaa mies, ja nainen siirtyy takaisin sivummalle, ”naisten töihin”.

Kuitenkaan vastuunkantajanainen ei henkilökohtaisesti tunne itseään syrjityksi tai väärin kohdelluksi. Oman kohtalon punoutumiseen sukupuolistavaan organisaatiokulttuuriin on itse kunkin vaikea saada yhteyttä:

”Minua ei varmaan koskaan ole naisena kohdeltu huonosti, minua ei ole syrjitty, enkä ole kokenut mitään sellaista... Mutta minulla on alaisena paljon naisia ja kokonaisuutena kyllä näkisin, että täällä teollisuudessa naisen asema on vielä heikko. Esimerkiksi meidän kutomon ja saumaamon henkilöstö ovat kaikki naisia. Laitosmiehet ovat miehiä, mutta kutojilla ja laitosmiehillä on huikea palkanero. Ja ihan viime aikoihin asti kaikki miehet ovat olleet aikapalkalla ja kaikki naiset urakkapalkalla... Minä varmaan olen tullut taloon riittävän aikaisin, ja varmaan olen ollut riittävän ahkera ja tunnollinen ja tuota... riittävän isokokoinenkin ja sitkeä. Uskon, että henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat aika paljon siihen, miten tulee kohdelluksi. En minä kyllä mitenkään aggressiivinen ole ollut. Mutta ehkä se ominaisuus, jonka varassa olen tässä työyhteisössä selvinnyt, on juuri sitkeys ja asioiden perusteellinen selvittäminen. Että sitten kun jotakin esittää ja väittää, niin ei heti tule lyödyksi. Ja tietysti se, että on tässä kehityksessä ja kasvussa ollut näin pitkän ajan kuluessa, niin sitä perspektiiviä on aika laajasti. Se on varmasti minua auttanut.” (T1/H1/98)

Miesten puheessa esiin nousevaa sankarin sädekehää tai kunnian kenttää (vrt. Kortteinen 1992) ei tämän johtajanaisen puheessa hahmotella. Siinä esiin nousevat ahkeruus, tunnollisuus, sitkeys ja vastuuntunto edustavat kulttuurissamme feminiinisiä määreitä. Kertojalle oma elämä

ja henkilökohtainen kohtalo ovat niin lähellä, että on vaikeaa hahmottaa sitä, mikä siinä on yleistä, rakenteellista ja kaikkien naisten kohtaloon liittyvää. Näin on varsinkin, jos on omassa toimintaympäristössään ainoa nainen vailla samaan sukupuolta olevaa vertailumahdollisuutta. Hallintopäällikön tapauksessa johtava asema miesvaltaisen ja kulttuuriltaan miehisen organisaation yritysjohdossa jättää varjoon uralla kohdatut vastukset ja uhraukset sekä niiden sukupuolierityisen luonteen.

Laatu keskeistä

Tekstiilitehdas asettaa tuotannossaan ja asiakaspalvelussaan tärkeimmälle sijalle laadun takaamisen. Laatuvaatimukset ovat kohonneet ja asiakaskontaktin merkitys on kasvanut. Siksi ei olekaan yllättävää, että myös henkilöstö kokee laatuvastuun kasvaneen työssään eniten (42 %). Myös tiedon ja yhteistoiminnan merkityksen kasvu on havaittu.

Mitä laatu sitten merkitsee yrityksen käytännöissä? Tärkein käsitteellinen kriteeri laadulle on asiakkaan tyytyväisyys. Asiakkaiden täytyy pystyä ajamaan konettaan hyvissä olosuhteissa ja tuottamaan hyvänlaatuista tuotetta omille asiakkailleen. Myöskään asiakkaan kustannukset eivät saa ylittää kohtuutta. Yrityksen tuotetta pidetään laadukkaana, jos se täyttää nämä ehdot. Laatu merkitsee siten haastetta organisaation koko toiminnalle, ei vain tuotantoprosessille tai sen osalle.

Tuotannollisessa työssä laadun määrittäminen on hankalinta. Tuotteen laatu on yhteydessä kunkin asiakkaan tarpeeseen eli se riippuu siitä, millaiselle koneelle esimerkiksi tekeillä oleva tuote on menossa. Tuotannossa tähdätään huippulaatuun, mutta tuotteen hylkäämisestä päädetessä pohditaan sen kelvollisuutta erilaisiin mahdollisiin kohteisiin. Tuotteen saattokortti sisältää työntekijöille asiakasta koskevan informaation, mutta usein laatuasioissa pyydetään asianomaista asiakasta palveleva myyntimies ratkaisemaan jatketaanko tuotteen valmistusta vai aloitetaanko koko prosessi alusta.

Tämäntyyppinen laadun määrittely sisältää jo itsessään korkeita vaatimuksia liiketoimintaprosessin eri vaiheisiin osallistuvien ammattitaidolle, yhteistoiminnalle ja tiedon kululle. Tuotteiden hintavuus, niihin sitoutuneen työn määrä korostaa jokaisen prosessiin osallistuvan henkilön suorituksen merkitystä. Virheet tulevat kalliiksi kaikille.

Yhteistyötä prosessin ehdoilla

Tehtaalla ammatit ovat viime vuosina laaja-alaistuneet. Henkilöstöltä edellytetään monitaitoisuutta yhtä hyvin työntekijätehtävissä kuin toimihenkilötehtävissäkin. Työn luonne on kuitenkin yleisesti itsenäinen tehtävä, jota tehdään yhteistyöasetelmassa. Myös tiimit ovat tulleet sekä tuotantoon että hallintoon.

Kyselyyn vastanneista 37 prosenttia työskentelee tiimeissä. Määrä on pienempi kuin aineistossa keskimäärin (55 %). Sen sijaan parityöskentely on tehtaalla yleisempää kuin muissa tutkimusyrytyksissä. Samoin pienryhmät ja tuoteverstastyypiset ratkaisut ovat muita yleisempiä.

Tekstiilitehtaan vastaajista liki puolet arvioi, että siirtyminen ryhmätyöhön on muuttanut työnkuvaa monipuolisemmaksi ja viihtyvyys on parantunut selvästi. Palkkaus sen sijaan ei ole muuttunut suurestikaan. Verrattaessa ryhmätyötä ja yksilöllistä työtä liki 60 prosenttia asettaa kuitenkin yksilöllisen työn etusijalle. Tämä arvio tehdään tekstiilitehtaalla hiukan yleisemmin kuin muussa aineistossa keskimäärin.

Naisten tiimit parhaita

Tekstiilitehtaalla naisten homogeeniset tiimit toimivat parhaiten. Tiimin arjessa on oma teoriansa ja käytäntönsä. Naispuolinen työntekijä kertoo kokemuksestaan, miten tiimissä vastuuta jaetaan ja ongelmia ratkotaan:

"Mutta nyt kun tiimissä tehdään töitä ja kaikkien pitäisi nyt tehdä sitä luojan työtä. Luojan apulaisia ei periaatteessa enää ole, koska hekin ovat opetelleet ne luojan työt. Koko ryhmä vastaa nyt itse siitä työstänsä, ja sitä vastuuta on sitten jaettu sinne ryhmään kaikille ihmisille. Ja työt käy, niille tulee vain tietty järjestys, missä vaiheessa minin työ tehdään, loimitukit luodaan. Jokainen menee itse sitten hakemaan työmääräykset ja lankalaput, että mitä lankoja tilataan ja kuinka paljon. Ryhmän kuuluu huolehtia siitäkin, että seuraavalle vuorolle on langat tilattuna ja että työ menee eteenpäin. Kun sitä trukkiahan täällä ei ole viikonlopun vuoroissa, eikä illalla eikä yöllä. Päivävuoron on sitten hommattava sitä tavaraa. Se pitää huolehtia, että työ menee eteenpäin, vaikka ei ole trukkeja tai esimiehiä... Se on tosi ongelma, jos langat loppuu kesken, että miten sitten jatketaan tai halkaisijamitat heittelee jostakin syystä.

Kyllä luonnissa on pähkäilyä aika paljon. Ja sitten tuntuu vielä, että se on ollut aika rankkaakin tytöille tämä syksy ja talvi, koska se työ on uutta. Niitä ohjearvoja ja niitä tapoja tehdä se työ helpommin tai vaikeammin, se kaikki on pitänyt hakea. Työohjeet ovat olleet haettavana. Siellä on koneen ohjekirjanen kyllä, mutta se on englanninkielinen. Ja sitten kun me on oivallettu näitä työohjeita, että näin se pitää tehdä, että se menee paremmin, niin minä olen niitä sitten kirjannut paljon ylös sitten kansioon, josta voi aina katsoa. Esimerkiksi kartion siirtäminen, että kummalta puolen nappuloista, kun siinä on molemmin puolin nämä nappulat, niin kummalta puolen kartiota siirrellään, Ja sitten jos siirtää väärältä puolen, niin siinä menee tietokone vinksin vonksin. Että tämmöistä. Kyllähän siinä on koko ajan mietittävä mitä tehdä.” (T1/H2/98)

Haastattelusta käy ilmi, että ryhmä on saanut vastuutta ja pyrkii sen myös kantamaan, vaikka ongelmia riittää. Ryhmä on joutunut opettelemaan itse työnsä parhaat käytännöt ja kehittänyt myös välineistöä, jotta ratkaisu ja hyvät käytännöt pystytään välittämään eri vuoroissa toimiville ryhmille. Ryhmän työhön kuuluu myös tietokoneohjatun koneen temppujen hallinta ja selvän ottaminen englanninkielisestä ohjekirjasta. Työn vaatimukset ovat yhtäkkiä hurjasti laajenneet. Haastattelusta henkii kuitenkin optimismi ja itseluottamus. Puhuja on ylpeä siitä, että ryhmä on ollut sille annetun vastuun mittainen, vaikka rankkaakin on ollut.

Sen sijaan perinteisten ammattimiesten vastahanka tiimityötä kohtaan on käynyt Tekstiilitehtaalla ilmi. Se käy ilmi myös oheisesta miestyöntekijän haastattelusta:

RL: ”Se tiimijatus näyttää toimivan täällä paikoissa, joissa miehet tekee töitä keskenään tai naiset tekee töitä keskenään. Mutta kutomossa, jossa on toisaalta miehiä ja naisia, niin se homma jollain lailla...”

PM: ”Nii mä en tiä. Siellähän tiimiin kuuluu laitosmies ja joku määrä kutojia. Mun mielestä se ei sovi siihen työhön.”

RL: ”Onko se sun mielestä kiinni työn luonteesta, että tiimi ei siihen sovi?”

PM: ”Se on enemmän kiinni työn luonteesta. Se on niin vaikee se ajatus... Kun tiimissä tehdään tuote alusta loppuun ja siellä on

sitten niitä erilaisia töitä. Mutta jos sun työs ei vaihdu millään lailla siinä. Et jos sä painat sitä samaa hommaa, niin millä tavalla se tiimijatus ollenkaan... Et tuolla kutomossa se ei toimi, kun siinä on se yksi duuni. No, nehän sitten vaihto koneilta toiselle, mutta kun se työ ei muuttunut miksikään. Sä vain kudot toista konetta. Niin en mä tiedä... Ei ihmiset varmaan tajunneet, että mistä siinä oli kysymys.”

RL: ”Mutta eikös kutojia opetettu tekemään semmoisia pieniä huolto- ja korjaushommia?”

PM: ”Siinä tökkää sitten nämä ammattirajat niin rankasti vastaan, et se ei ole tänä päivänä ihan vielä mahdollista. Laitosmiehet on kuitenkin sen verran toisenlainen ammattiryhmä. Enkä mä tiä onko sitä kokemu työnantajakaan välttämättä tarpeellisena sitten, että kutojat tekis niitä töitä. Toisella tehtaalla se toimii ihan täysin, mutta ei se oikeen tänne. Se on ehkä toimintakulttuuri siellä aivan eri. Tämä on niin perinteinen tämä tekstiilin laitospiesjuttu, että sen muuttuminen vie varmaan sukupolven ajan ja ylittekin. Koska sillä on niin pitkät perinteet. Sekin jo estää sen muutoksen.” (T1/H3/98)

Tutkimushaastattelun punaisena lankana on sukupuolten töiden jyrkkä segregaatio ja hierarkia, joiden ylittäminen on kulttuurisesti niin vaikeaa, että estää tiimin onnistuneen toiminnan. Toisaalta tekstiilitehtaan kutomossa toimii erittäin arvostettuja ammattimiehiä, laitosmiehiä, jotka vastaavat kutomakoneiden kunnossapidosta ja asetuksista, ja siellä toimii myös naispuolisia kutojia, jotka ajavat koneita eli huolehtivat kutomakoneen mahdollisimman tasaisesta ja jatkuvasta käynnistä. Kutojan työtä ei pidetä vaativana ammattityönä, ja se on myös palkallisesti huomattavasti alemmin arvostettua. Kutojien kouluttaminen laitospiesmien töihin näyttää kyllä periaatteessa onnistuvan. Itse tehtävät eivät siten ole esteenä. Haastateltavakin mainitsee, että toisessa yksikössä homma on saatu toimimaan. Sen sijaan tehdaskohtainen miehet ja naiset eri paikkoihin ja eri arvoihin jakava toimintakulttuuri nähdään ylittämättömäksi ongelmaksi.

Myös työnjohto tietää mistä on kysymys. Työnantajakin on kuitenkin katsonut viisaammaksi jättää perinteiset rajat rauhaan, vaikka rajojen

epätarkoituksenmukaisuus tuotannon kannalta on havaittavissa. Tuotantopäällikkö toteaa haastattelussa:

”Se on perinteisesti niin, että naiset on kutojia, jotka sitten käyttää sitä konetta ja miehet on laitosmiehiä, jotka esimerkiksi kun tulee laadun vaihto, niin he suorittaa sen koneen asetuksen. Eli ne vaihtaa sinne ne osat mitä tarvitaan ja laittaa sen koneen käyntiin ja vastaa siitä, että se lähtee tekemään oikeaa laatua ja oikeaa laatutasoa ja sen jälkeen kutoja lähtee kutomaan. Täällä on aika selkee jako Tampereella kyllä tässä. Kutojat on naisia ja laitosmiehet on miehiä. Toisessa yksikössä miehet perinteisesti myös kutoo. Mutta täällä aina kun sitten tulee joku vika, että kone jostakin syystä pysähtyy, niin silloin kutoja hakee laitosmiehen paikalle, että mitäs nyt tehdään. Et täytyy olla näin. Tää on perinne. Mutta kyllä minä uskon, että nainen pystyis hoitamaan ihan hyvin laitosmiehen tehtävät. Se on enempi henkinen asia, että näistä rajoista luovuttaisiin.” (T1/H4/99)

Henkilöstöpäällikön mukaan tuotannon tehtävissä tiimit toimivat onnistuneesti lähinnä naisvaltaisessa yksikössä, mutta työn kuvaan kuuluu tuotannon ehdoilla tapahtuva yhteistyö myös muissa yksiköissä. Esimerkiksi tietyn koneen työntekijät muodostavat työporukan naapurikoneen työntekijöiden kanssa. Perinteiset sukupuolen mukaiset ammattirajat ja arvostukset vaikeuttavat tiimikonseptin onnistumista alueella, jossa miehet ovat etupäässä laitosmiehiä tai koneen hoitajia ja naiset kutojia. Lähes ainoat ryhmissä työskentelevät miehet ovatkin juuri naisvaltaisen yksikön ryhmissä. Tiimikonseptin käytön laajentamista vaikeuttaa myös se, että työ on myös luonteeltaan usein sellaista, että se ei täytä tiimityön vaatimuksia. Muut yhteistyön muodot istuvat siihen paremmin. Myynnin puolella tiimit ovat järjestäytyneet markkinointimaan mukaan. Puhutaan esim. Saksan, Englannin tai Ruotsin tiimeistä.

Tiimi- tai soluorganisaatiota lähdettiin tekstiilitehtaalla toteuttamaan jo vuonna 1993 ulkopuolisen konsultin johdolla. Alkuvaiheessa ryhmätyön käynnistäminen kohtasi paljon ongelmia, mihin syynä pidetään sitä, että kehittäminen ei lähtenyt henkilöstön ehdoilla liikkeelle. Siihen ei valmennettu riittävästi, ja työntekijöiden keskuudessa ilmeni ankaraa asenteellista vastarintaa. Alkuvaiheen jälkeen on edetty tehtaan oman kokemuksen pohjalta ja pyritty käytännön työn sanelemaan toimivuuteen.

Kehittämistä on tuettu työyhteisövalmennuksen ja tiimivalmennuksen nimillä kulkevalla laajalla henkilöstön koulutushankkeella, joka koskee kaikkia tuotannon työntekijöitä. Koulutus on järjestetty yhteistyössä ulkopuolisen kouluttajan kanssa.

Yhteistyö toimii myös ylhäältä alas ja alhaalta ylös tehtaan matriisiorganisaatiossa. Esimerkiksi viennin alueella toimii kolmen alueen ihmisistä koostuva yhteistyöryhmä, joka toimii vientipäällikön johdolla. Samoin tuotekehityksen ympärille on rakentunut projekteja, joihin kootaan asiantuntemusta eri hallinnollisista yksiköistä. Tuotekehitysinsinööri on yhteydessä myös suoraan tuotantoon. Esimerkiksi, jos tekeillä on uusi saumatyyppi, niin insinööri kehittää sitä tuotannon saumaajien kanssa yhteistoiminnassa. Yhteistyö ulottuu myös asiakkaisiin asiakaspalvelun ja myynnin kautta. Kyseessä on itse asiassa laaja tuotekehitysprojekti, jota toteutetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Tehtaalla on vakituiset yhteistyösuhteet myös raaka-ainevalmistajiin sekä tuotannollisten koneiden ja laitteiden valmistajiin.

Yrityksen johtamiskulttuuria on kehitetty kahden johtoajatuksen mukaisesti: ykkösasia on pitää asiakas tyytyväisenä ja toinen tärkeä asia on avoin yhteistoiminta yrityksen henkilöstön keskuudessa; tarvittaessa yhteistyötä tehdään ohi linjaorganisaation käskyvaltasuhteiden. Toiminnassa pyritään pois muodollisuuksista ja yhteys pyritään ottamaan suoraan siihen henkilöön, joka asiaa oikeasti hoitaa. Kyselyn tuloksissa avoin yrityskulttuuri näkyy yhteistyösuuntien hajontana sekä työntekijöillä että toimihenkilöstöllä.

Tekstiilitehtaan henkilöstöllä on edustus tehtaan johtoryhmässä. Työntekijöitä johdossa edustaa pääluottamusmies ja toimihenkilöillä on oma edustajansa. Myös tulosityksiköiden johtoryhmissä on henkilöstöedustus. Tehtaalla on toiminut YT-neuvottelukunta heti yhteistoimintalain voimaantulosta lähtien. Neuvottelukunnan kokouksissa valmistellaan yhtiön hallitukselle henkilöstöä koskevia asioita. Osallistuminen punoutuu tehtaalla myös jokapäiväiseen työhön työn lomassa pidettävänä palaverina ja keskusteluna. Osastoilla palaverit vetää kunkin osaston esimies.

Kyselyyn vastanneiden työntekijöiden (58 %) ja toimihenkilöiden (21 %) mielestä henkilöstön osallistumismahdollisuuksia tulisi lisätä yritystä koskevassa päätöksenteossa ja erityisesti oman työn kehittämistä koskevissa kysymyksissä (työntekijät 60 %, toimihenkilöstö 57 %).

Toimihenkilöstö näyttää työntekijöitä tyytyväisemmältä ja heillä näyttääkin kyselyn mukaan olevan enemmän vaikutusmahdollisuuksia kuin työntekijöillä. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet näyttävät liittyvän lähinnä työtahtiin ja oman työn sisältöön.

Työpaikka kouluttaa

Tekstiilitehtaalle töihin pääsy ei edellytä työntekijöiltä välttämättä mitään ammattitutkintoa. Henkilöstöasioista vastaavan toimistopäällikön mukaan tärkeintä on töihin tulevan henkilön asenne, oppimis- ja sopeutumiskyky. Työntekijöiden ammatillinen koulutus jääkin kyselyn mukaan alemmaksi muihin tutkimuksen kohteena olleisiin seitsemään tehtaaseen verrattuna. Sen sijaan koulutusrakenteen yläpäässä tekstiilitehtaan henkilöstö on keskimääräistä koulutetumpaa. Yrityksen kannustava suhtautuminen jatko- ja täydennyskoulutukseen näkyy siinä, että jatko- ja täydennyskoulutusaktiivisuus on tekstiilitehtaalla hiukan muuta yritysaineistoa suurempaa. Samoin henkilöstön enemmistö pitää saamaansa jatko- ja täydennyskoulutusta riittävänä. Koulutustarvetta tekstiilitehtaalla näyttää ilmenevän lähinnä atk-taidoissa ja kielissä, mutta jonkin verran myös suunnittelu-, johtamis- ja asiakaspalvelutaidoissa.

Kaikkia työntekijöitä koskevan työyhteisö- ja tiimivalmennuksen lisäksi tekstiilitehdas kouluttaa henkilöstöään jatkuvasti. Toimihenkilöitä koulutetaan jatkuvan koulutuksen periaatteella uusien tietokoneohjelmien ja ohjelmaversioiden käyttöön. Kaikki, jotka haluavat, pääsevät opiskelemaan taulukkolaskentaa, tekstikäsittelyä, grafiikkaa, sähköpostin ja internetin käyttöä. Koulutuksen hoitaa pääasiassa ulkopuolinen atk-opisto, mutta myös oman atk-osaston henkilöstö vetää peruskursseja. Kyselyn mukaan yrityksen henkilöstö on erittäin halukasta oppimaan uutta. Työntekijöistä 86 prosenttia ja toimihenkilöistä 89 prosenttia vastasi opettelevansa mielellään uusia taitoja.

Kiire ja työpaineet kuitenkin rajoittavat uusien välttämättömiksi koettujen taitojen opiskelua. Opiskeluun käytetyn ajan joutuu useinkin tekemään työssään toiseen kertaan. Kiireinen naispuolinen vientisihteeri kertoo kokemuksestaan:

"Tässä työssä täytyy hallita aika monenlaisia ohjelmia ja pysyä koko ajan siinä mukana tai pitäisi pysyä. Jos on sellainen tilanne, että ei jää mihinkään ylimääräiseen aikaa... Juuri nyt mulla on

sellainen tilanne, että mä ehdin johonkin koulutukseen, kun talo kumminkin aika hyvin järjestää näitä kursseja aina kun jotakin uutta tapahtuu ja tulee uusia ohjelmia. Mutta mullakin on niitä kursseja vähän väliä rästissä. En kerta kaikkiaan ole halunnut lähteä, koska se aika joka siellä menisi, se kostaustuu sitten taas, että sä joudut ihan tarkalleen tekemään sen takaisin. Mutta nyt kun on vähän väljempää, niin ilman muuta menen niille kursseille.”
(T1/H5/99)

Naistyöntekijä kertoo koulutuksen tarpeestaan ja koulutuksesta, joka annettiin kun tuotanto-osastolle tuli uusi elektronisesti ohjattu luontikone:

”Se uusi luontikonehan nyt on atk:n takana. Eli jos siellä jotakin tulee siihen näytölle, että pum, pum. Niin sitten täytyykin miettiä että mitä nyt tehdään ja mistä nyt painetaan. Puolakoneellakin on nyt tietokoneohjelma asennettu, että sekin pitää opetella. Ja minä olen jo opetellutkin. Enemmän toi luontikone vaatii töitä, kun sen kaikki toiminnot on sen takana, että me osataan ohjelmoida se työ sinne. Täällä luontipuolella meitä on koulutettu ja sitten mä ole luottamusmies asioiden puitteissa käynyt kahden päivän atk-kurssin. Olin Kiljavalla yhden viikonlopun opiskelemassa. Ja sitten meillä on kotona pojalla tietokone, tosin minä en saa siihen koskee kuin silloin tällöin... Niin, että ymmärrän kyllä jonkin verran. Sitä vain täytyisi saada rauhassa opetella, että tuntisi olevansa hyvä siinä ja hallitsevansa sen. Et mä haluan itsevarmuutta siihen työhön. Jos silloin tällöin käyt näppäilemässä jotakin päätettä, jonkun ohjelman sinne, niin se ei riitä. Mun mielestä ihmiselle pitää antaa just niin paljon koulutusta, kuin se tarvii, jotta tuntee olevansa siinä vahvoilla.” (T1/H2/98)

Yrityksessä käydään syksyisin kaikkien toimihenkilöiden kanssa koulutustarvekeskustelut, joissa esimies ja työntekijät pohtivat kunkin työssä ilmenevää koulutustarvetta. Myös tuotannossa esimiehet keskustelevat työntekijöiden kanssa koulutustarpeesta osastoittain. Esiin nouseviin perusteltuihin koulutustarpeisiin myös vastataan järjestämällä koulutusta. Tehtaalla on järjestetty halukkaille kielten opetusta. Samoin omaehtois- ta kouluttautumista tuetaan esimerkiksi avustamalla kirjahankinnoissa. Tekstiilitehtaalla toteutettiin kaupallisen koulutuksen saaneiden myynti- sihteereiden oppisopimuskoulutus teknikoiksi ja insinööreiksi. Aloite tuli

myyntisihteereiltä, jotka halusivat varmuutta työhönsä tehtaan tuotteiden terminologian ja toiminnan hallinnassa. Asiakaspalvelutyössä he joutuvat asioimaan usein asiakasyritysten edustajien kanssa ja selvittelemään tarjouksien ja tilausten yksityiskohtia, joissa tekniikan hallinnasta on etua. Osa koulutuksesta tapahtuu talon ajalla ja osa työntekijöiden omalla ajalla. Toimihenkilönaisten toiveena on, että koulutus myös avaisi heille etenemisväylän organisaation muihin tehtäviin.

Koulutuksen tavoitteena on ylläpitää henkilöstön kehityshalua ja aktiivisuutta, jolloin myös monitaitoisuus kehittyy ja työkyky pysyy hyvänä. Työnantajan kannalta kyse on henkilöstön osaamisen pitämisestä mahdollisimman korkeatasoisena. Koulutuksen strateginen merkitys yritykselle pitkällä tähtäyksellä on myös oivallettu. Yrityksen ottaessa käyttöön uuden integroidun tietojärjestelmän henkilöstökoulutus liitettiin keskeisenä asiana projektisuunnitelmaan.

Tekstiilitehtaan henkilöstö näyttää kyselyn mukaan olevan muuta aineistoa tyytyväisempää jatko- ja täydennyskoulutukseensa. Kuitenkin 39 prosenttia vastanneista pitää saamaansa koulutusta riittämättömänä työssä vaatimuksiin nähden. Eniten koulutustarvetta näyttäisi olevan atk-taidoissa ja kielitaidoissa, mutta myös teknisissä ammattitaidoissa. Myös suunnittelu- ja johtamiskoulutusta tekstiilitehtaalla toivotaan muuta aineistoa enemmän.

Eriytyneet osaamisalueet

Huolimatta siitä, että tekstiilitehtaalla on viime vuosina kehitetty monitaitoisuutta, työntekijöiden ja toimihenkilöstön osaamisalueet näyttävät säilyneen melko eriytyneinä. Suorittavaa työtä tekevilla käden taidot nousevat ykkössijalle. Seuraavina tulevat sopeutuminen ryhmään, koneiden tuntemus, työn tekninen osaaminen ja työkokemus.

Toimihenkilöstön osaamisessa tärkeimmäksi nousee työkokemus. Lähes yhtä keskeisiä ovat yhteistyötaidot. Kolme seuraavaksi tärkeintä osaamisaluetta ovat yhteydenpitotaidot, sopeutuminen ryhmään ja ongelmien ratkaisutaidot.

Huomionarvoista on, että molemmissa ryhmissä sosiaaliset taidot, kuten sopeutuminen ryhmään, nousevat viiden tärkeimmän osaamisalueen joukkoon. Työntekijöiden taitoina korostuvat kuitenkin taidot, joiden tarkoituksena on tuotantoprosessin häiriöttömän kulun ja laadukkaan

tuotannon varmistaminen, kun taas toimihenkilöstön taitoina korostuvat sosiaaliset taidot. Ihmisten johtamisesta ja yhteistyöilmapiiriin ylläpitämisestä on siten tullut erittäin keskeinen taito tekstiilitehtaalla.

Tekstiilitehtaan johtoportaan edustaja luonnehti ihannetyöntekijäänsä seuraavasti:

"Pitäisi kyllä olla hyvä ammattilainen eli osata se tehtävä, mitä on tekemässä. Työntekijän tulee saada tehtävänsä hyvä koulutus, joka koulutus, jos puhutaan sellaisista isoista koneista kuin tässäkin talossa, niin se ei olekaan mikään ihan vaatimaton tehtävä. Siinä ei joku koulussa suoritettu tutkinto ollenkaan takaa, että se tehtävä osataan ja siihen kyetään. Sitten täytyy olla hyvin joustava. Tällainen koneella tehtävä työ, niin se ei tule tasaisena virtana, vaan siinä joutuu hallitsemaan sen yhden koneen ja työtehtävän lisäksi kaksi tai kolme konetta ja työtehtävää, että se työntekijäjoukko pystyisi vastaamaan siihen tuottavuuden haasteeseen ja siihen esimiesten ja myynnin ja asiakaskunnan odotuksiin nopeista ja laadullisesti hyvistä toimituksista. Sosiaaliset taidot täytyy olla, koska työtä tehdään ryhmässä. Työ on monta kertaa edellisen työn jatkamista ja seuraavan työn valmistelua. Meidän prosessissa on useita ammattityötä vaativia vaiheita peräkkäin. Siinä pitää pystyä kommunikoidaan eteen ja taaksepäin. Ja sitten vielä pitää tulla juttuun esimiestenkin kanssa, puhumattakaan saman tiimin jäsenistä. Ammattitaidon suhteen tämä on kyllä mennyt vaativampaan suuntaan. Koneet muuttuu automaattisiksi ja tietokoneohjatuiksi ja työn monimutkaisuus pyrkii lisääntymään. Sitä on sitten vaikea sanoa, millä tavalla tämä heijastuu tuolla työntekijöiden keskuudessa paineena henkilökohtaisin ominaisuuksiin kuten jaksamiseen ja kestäminen ja sietämiseen... Ettei pinna pala." (T1/H1/98)

Työntekijän mielikuvassa ihanne-esimiehestä puolestaan korostuu vastuullisuus ja demokraattisuus:

"Minä pidän sellaisesta, että esimies luottaa alaiseensa ja luottaa sen alaisen ammattitaitoon, ja antaa sen alaisensa tehdä ja kuuntelee alaisensa mielipidettä, ja kysyy, että mitenkä me työntekijät haluttaisiin joku muutos tehtäväksi. Ja ottaisi huomioon ne työntekijät, jotka sitä työtä tekee, ettei päätöksiä vain tehdä

tuolla isojen pöytien ympärillä. Ja tosiaan se luottaminen, ettei olla koko aikaa siinä kyräilemässä. Toisaalta ei meillä kyllä enää sellaisia esimiehiä olekaan. Sitten tämä joustaminen on tärkeää puolin ja toisin. Pahoja päiviä saa olla esimiehilläkin, niitä on meilläkin. Minä ainakin koen esimies-alaissuhteen enemmänkin sellaisena työkaverisuhteena, että voi puhua avoimesti ja reilusti. Että ei asentoo tarvi heti ottaa.” (T1/H2/98)

Tietotekniikan käyttö

Tekstiilitehtaalla on tietotekniikan käytössä omaksuttu aktiivisen seurailijan rooli. Tavoitteena ei ole olla edelläkävijä, joka ottaa ensinnä käyttöön viimeisintä tieto- ja viestintäteknikkaa, vaan pysytellä mieluummin kärjen kehityksen tuntumassa. Yritys edustaa tekstiiliteollisuutta, sen toimittajat Keski-Euroopassa edustavat kemian teollisuutta ja asiakkaat puolestaan edustavat metsäteollisuutta. Se tarkoittaa, että yhteyksien luominen ei ole yksinkertaista, kun eri osapuolten tieto- ja viestintäteknologiset valmiudet ovat hyvin erilaiset. Toisaalta kauppojen määrä vuosittain liikkuu vain tuhansissa, joten volyymista johtuvaa tarvetta automatisoida yhteyksiä ei juuri ole. Tietotekniikka ymmärrettiin tekstiiliyrityksessä tutkimusajankohtana lähinnä aputoimintona.

Kuitenkin tekstiilitehtaalle olisi erittäin tärkeää saada ajantasainen tieto asiakkaiden tarpeista ja tilanteista. Tehtaan tuotteet ovat kulutus-tavaroita, joiden käyttöikä vaihtelee paperikonetyypistä riippuen muutamasta kuukaudesta noin vuoteen. Vakituiset toimitussopimukset edellyttävät, että vaihto- ja täydennystuotteita on asiakkaille joustavasti tarjolla varastossa. Tiedot siitä, milloin tuotteet lähtevät asiakkaille, milloin ne otetaan käyttöön ja paljonko tuotteita on varastossa, ovat tärkeitä tuotannon suunnittelun ja asiakaspalvelun kannalta.

Tutkimusajankohtana yrityksessä oli oma seitsemän hengen atk-osasto ja lisäksi eri osastoilla työskenteli ohjelmointitaitoisia henkilöitä. Osaston tehtävänä oli hoitaa tietotekniikan hankinnat keskitetysti, pitää yhteyksiä ohjelmistotaloihin sekä ylläpitää että kehittää tietojärjestelmiä yhteistyössä yrityksen muiden osastojen kanssa. Yrityksessä työskenteli myös eri tulosyksiköiden yhteinen projektina toimiva tiedonhallintaryhmä, joka valmistelee koko yritystä kattavan uuden tietojärjestelmän kehittämistä ja siihen liittyviä alaprojekteja.

Tekstiilitehtaassa on edetty tietotekniikan kanssa niin, että eri osaluueille on kehitetty niiden tarvitsemia järjestelmiä ja ohjelmia. Esimerkiksi palkanlaskentaan, tilaustoimintaan tai varastoon on joko ositettu valmispaketteja tai itse kehitetty ratkaisuja, jotka ovat joko teknisesti tai manuaalisesti integroitu olemassa oleviin muihin järjestelmiin. Tietojärjestelmäketju tilauksista tuotantoon, varastoon ja laskutukseen on periaatteessa aukoton, mutta ketjussa on edelleen yksityiskohtia, jotka on yhä hoidettava manuaalisesti. Tietojärjestelmiä käytetään tuotesuunnittelussa ja tuotantoprosessin suunnittelussa ja valmistelussa sekä kontrollissa. Yrityksen ulkomaan toimipisteillä on modeemiyhteys tekstiilitehtaan tietoverkkoon, myyntimiehet pääsevät lukemaan sähköpostiaan ja heille voidaan siirtää tiedostoja tarjouksien pohjaksi. Yrityksen infrastruktuuriin kuuluu muun muassa lähiverkko ja EDI-järjestelmä (Electronic Data Interchange).

Tuotanto-osastoilla tieto- ja viestintäteknologiaa käytettiin tutkimusajankohtana kuitenkin vielä verrattain vähän. Esimerkiksi tuotannossa syntyvää uutta tietoa ei ollut vielä mahdollista syöttää tietojärjestelmään. Siten tuotteiden mukana kulki tuotannon läpi vielä paperinippu, joka sisälsi tuotetta koskevia tietoja. Uusimmissa kutomakoneissa oli jo kuitenkin elektroninen ohjaus ja valvonta, jota hoidettiin näytön avulla. Työntekijä seurasi ruudulta, miten prosessi eteni ja puuttui siihen tarvittaessa. Monet muutkin koneet, esimerkiksi viimeistys- ja naulauskoneet oli ohjelmoitu. Jokaisella työosastolla oli lisäksi teollisuus-PC, josta itse kukin pääsi katsomaan tuotantosuunnitelmaa. Lisäksi kehitteillä oli viivakoodiseuranta tuotteiden työ kustannusten seurantaa varten.

Henkilöstön eniten käyttämä tietotekninen laite tekstiilitehtaalla on mikrotietokone. Toiseksi eniten käytetty laite on perinteinen puhelin. Atk-päätettä ja sähköpostia käytetään suurin piirtein saman verran. Eniten tietotekniikkaa käytetään päivittäisissä työruutiineissa, toiseksi eniten tiedon muokkaaminen ja järjestämisen välineenä ja kolmanneksi eniten yhteydenpitovälineenä. Suurimmalla osalla tietoteknisen työskentelyn laatu on sääntöjen ja ohjeiden mukaan tapahtuvaa työskentelyä. Vain hiukan alle viidennes vastaajista käyttää tietotekniikkaa uuden tiedon luomisen välineenä. Liki puolet vastaajista työskentelee tietotekniikan parissa alle tunnin päivässä. Enemmän kuin puolet työajastaan tietotekniikan avulla työskentelee hiukan yli viidennes vastaajista.

Työajan seuranta on järjestetty elektronisesti. Tekstiilitehtaalla on käytössä runsaasti erilaisia työaikamuotoja. Henkilöstöllä on elektronisen tunnuksen sisältävä kortti, jolla he leimaavat itsensä työhön ja ulos tai sairaaksi, jos poistuvat kesken päivän. Jokainen voi katsoa kortillaan työaikasaldonsa leimauspäätteeltä ja jokainen saa myös paperitulosteen säännöllisin väliajoin. Myös kännyköitä ja sähköpostia käytetään tehtaalla yleisesti yhteydenpidon ja organisoinnin välineenä.

Yrityksessä alkoi keväällä 1998 tietojärjestelmän (Enterprise Resource Planning, ERP) kehittämisprojekti, jolla pyritään linjaamaan yrityksen tietoteknistä kehittämissuuntaa. Samalla joudutaan miettimään eri liiketoimintaprosesseja, toimintatapoja ja kehitystarpeita. Tarkoitus on hyödyntää ison integroidun kokonaisjärjestelmän tarjoamia etuja verrattuna tehtaan entiseen vähitellen osista kasvaneeseen tietojärjestelmään. Kokonaisjärjestelmiä on nykyisin Suomessa tarjolla teollisuudelle jo toistakymmentä. Ne ovat valmiita ohjelmarunkoja, joista parametriohjauksella rakennetaan kullekin yritykselle räätälöity versio.

Pysyvät työsuhteet

Tekstiilitehdasta pidetään henkilöstön keskuudessa turvallisena työpaikkana sekä työsuhteen että palkkauksen kannalta. Tehtaalla olonsa turvallisiksi tuntevia on selvästi enemmän kuin aineistossa keskimäärin. Työssä koetut uhkat ja pelot leimaavat tekstiilitehtaalla elämää vain vähän. Uhka näyttää liittyvän lähinnä työn sisällössä tapahtuviin muutoksiin. Toimihenkilöillä keskeinen uhkatekijä oli työn yhdistäminen toisiin tehtäviin ja työntekijöillä toisiin tehtäviin siirtäminen vastoin omaa toivomusta, työvauhdin kiristyminen tai palkkatason laskeminen. Jonkin verran nämä koetut uhkat vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin.

Yrityksessä oli haastatteluiden kokoamisvaiheessa menossa siirtyminen urakasta kuukausipalkkaukseen, joka määräytyy itse kullekin metallin Parake-systeemiä muistuttavan vaativuuspisteityksen mukaisesti. Tekstiilitehtaalla on kuitenkin käytössä itse tehty vaativuusluokitus, jonka laadinnassa henkilöstön edustajat ovat olleet mukana. Uudessa palkkaustavassa 80 prosenttia palkasta tulee työn vaativuuden perusteella, 10 prosenttia henkilökohtaisten ominaisuuksien ja 10 prosenttia osaston tuloksen perusteella. Vielä ei tiedetty, miten uusi palkkausjärjestelmä vaikuttaa tuottavuuteen, palkkatasoon tai muuttaa tehtaan vakiintuneita

palkkasuhteita. Palkka on tekstiilitehtaan väelle kuitenkin erittäin keskeinen asia. Muuhun aineistoon verrattuna yrityksen henkilöstö on keskimäärin enemmän palkkaorientoitunutta. Kuitenkin puolelle vastanneista palkka ja työn sisältö ovat suunnilleen yhtä tärkeitä.

Tekstiilitehtaan henkilöstön mielestä kaikkein myönteisin asia työssä ovat työn monipuoliset vaatimukset, seuraavana tulee työn itsenäisyys, joka korostuu tehtaalla myönteisenä asiana muuta aineistoa enemmän, ja kolmantena hyvät työkaverit. Myös hyvää työilmapiiriä arvostetaan korkealle. Suurimmaksi työtä koskevaksi ongelmaksi koetaan sidonnaisuus muiden työhön ja liian tiukat toimitusajat.

Työntekijöiden ja toimihenkilöiden työt eroavat sen mukaan, miten itsenäiseksi kumpikin ryhmä työnsä kokee. Toimihenkilöiden työ on selkeästi itsenäisempää kuin työntekijöiden. Toimihenkilöiden itsenäisyyttä rajoittavat lähinnä asiakkaat ja tiukat aikataulut. Myös suorittavien työntekijöiden työn itsenäisyydessä näyttää olevan selviä eroja siten, että osa työntekijöistä tekee erittäin tai jokseenkin itsenäistä työtä, mutta merkittävä osa vain hiukan itsenäistä tai ei lainkaan itsenäistä työtä. Työntekijöiden itsenäisyyttä rajoittavia tekijöitä ovat sidonnaisuus muiden työhön, aikataulut sekä sidonnaisuus yhteen työpisteeseen.

Erityisesti toimihenkilöt (83 %) mutta myös työntekijät (63 %) kokevat työnsä vaatimustason kasvaneen. Toimihenkilöillä vaatimustason nousu liittyy eniten tietoteknisiin taitoihin, joustavuusvaatimuksiin ja yhteistoiminnan merkityksen kasvuun. Toimihenkilötyössä tarpeellisia yhteistoimintatahoja on enemmän kuin työntekijöillä: oman työryhmän jäsenet, alaiset, asiakkaat ja esimiehet. Työntekijöillä työn vaatimustaso on noussut melko tasaisesti kautta linjan. Näyttää siltä, työntekijöiden täytyy nykyisin tietää jonkin verran vähän kaikesta. Heillä yhteistyötahoina korostuvat lähinnä oman työryhmän jäsenet ja esimiehet.

Myös sitoutuminen työn tulostavoitteisiin on kasvanut henkilöstön selvällä enemmistöllä (työntekijät 73 %, toimihenkilöt 76 %). Samalla työn vaatima vastuun kantaminen on noussut (työntekijät 68 %, toimihenkilöt 76 %). Suunta näyttää sopivan tekstiilitehtaan väelle, sillä noin kaksi kolmasosaa työntekijöistä ja toimihenkilöistä ilmoittaa ottavansa mielellään lisää vastuuta omasta työstään. Myös suhtautuminen yleensä työtä koskeviin muutoksiin on molemmissa henkilöstöryhmissä pääosin myönteistä.

Henkinen rasitus kasvussa

Edellä mainitut työn henkistä vaativuutta kasvattaneet muutokset lienevät yhdessä työn lisääntyneen kiireen (työntekijät 64 %, toimihenkilöt 67 %) kanssa vaikuttaneet henkistä rasitusta lisäävästi. Työntekijöistä liki puolet ja toimihenkilöistä yli puolet vastasi kyselyyn, että työ on muuttunut henkisesti rasittavammaksi. Sen sijaan työn fyysinen rasittavuus on kasvanut vain neljänneksellä työntekijöistä ja kymmenesosalla toimihenkilöistä.

Rasituksen kasvu ei juuri näytä vaikuttaneen työntekijöiden uskoon omasta jaksamisestaan. Työntekijöistä 80 prosenttia ja toimihenkilöistä 85 prosenttia uskoo jaksavansa nykyisessä tehtävässään vielä viiden vuoden kuluttua. Sen sijaan halukkuutta kehittää omaa työtään ja ottaa vastaan haasteellisempaa työtä on kyselyn mukaan olemassa tekstiilitehtaan väen keskuudessa.

Yhteenvedo tekstiilitehtaasta

Tekstiilitehtaassa vanha patriarkaalinen teollisuuskulttuuri, uusi tieto- ja viestintäteknologia sekä toiminnan joustavuuden lisäämisvaatimukset kohtaavat toisensa. Tehtaan aineistosta nousee esiin kehityssuunta, jonka mukaan tietotekniikan käytön kasvu suuntautuu lähitulevaisuudessa yhä enemmän tuotannon alueelle ja että integroidut yhteydet tulevat rakentumaan yrityksissä läpi koko liiketoimintaketjun. Tuotannollinen tieto on tulevaisuudessa sähköisessä muodossa ja karttuu reaaliajassa prosessin edetessä. Myös henkilöstön tulosohtaus rakentuu tulevaisuudessa reaaliaikaiseen palautejärjestelmään. Organisaatiota läpäisevän yhteistyön ja projektiluonteisen työn kasvu edellyttää hyviä sisäisiä viestintäyhteyksiä. Yhä uusia tieto- ja viestintäteknologian sovellusmahdollisuuksia tulee esiin kokemuksen karttuessa ja sitä mukaa, kun uudet integroidut järjestelmät valtaavat alaa.

Tekstiilitehtaan henkilöstöllä on hyvät oppimisvalmiudet. Suhtautuminen uusien taitojen opetteluun, vastuun kantamiseen ja sitoutumiseen näyttää olevan voittopuolisesti myönteistä. Muutoksia ei yleensä ottaen pelätä. Samoin yrityksessä on perinteitä henkilöstökoulutuksessa ja kokemusta työn organisointia koskevien projektien toteuttamisessa.

Sen sijaan perinteisten ammattiryhmien ammattitaitojen pysyminen kehityksen vauhdissa vaatii tukea. Millaisia kehityssuuntia organisatoriset muutokset ja tieto- ja viestintäteknologia tuovat toisaalta laitosmiesten ja korjausmiesten työhön ja toisaalta naistyöntekijöiden kuten luojien ja kutojien työhön vaikuttanee myös näiden ammattien sukupuolenmukaisen eriytymisen purkautumisen edellytyksiin Toisaalta sukupuolenmukaiset ammattirajat ja kulttuuriset raja-aidat saattavat helposti vaikuttaa niin, että naistyöntekijöiden kehityspotentialit jäävät piiloon. Rajojen säilyttäminen merkitsee, että samalla estetään tuotannon joustavuuden kehittymistä. Kun uusia tietojärjestelmiä luodaan ja uusia elektronisesti ohjattuja koneita hankitaan, niiden käyttö- ja ohjelmointikoulutusta tulisi antaa myös naistyöntekijöille ja kannustaa heitä oppimaan uusia tehtäviä.

Samoin toimihenkilöpuolen sukupuolen mukainen jako insinööri- miesten dominoimaan myyntityöhön ja kaupallisen koulutuksen saaneiden naisten hoitamaan myynnin palvelutyöhön on tulevaisuudessa vähemmän perusteltua. Tekstiilitehtaan myyntisihteerien menossa oleva oppisopimusmuotoinen kouluttautuminen koneteknikoiksi tai insinööreiksi parantaa olennaisesti naisten teknisiä valmiuksia myyntityöhön.

Uuden tietojärjestelmän hankintaan liittyvään henkilöstökoulutusprojektiin olisi tärkeää myös tuotannollista työtä tekevien työntekijöiden päästä mukaan. Erityisesti yli 40-vuotiaiden työntekijöiden koulutuksessa olisi lähdettävä liikkeelle työntekijöiden ehdoilla heidän valmiutensa huomioden.

Vaatetustehdas

Vaatetustehtaan, oikeastaan muotitalon, kolme yksikköä käsittävä kokonaisuus tuli mukaan tutkimukseen edustamaan perinteistä vaatetusteollisuutta. Yksi näistä kolmesta yksiköstä kuitenkin lopetettiin vuoden 1998 lopussa. Vaatetustehdas on suomalaisittain vanha yritys, joka on pitänyt pintansa alan viitisentoista vuotta kestäneissä muutospaineissa ja selviytynyt menestyväksi uuden tyylin muotitaloksi. Vaikeudet ovat kuitenkin koskettaneet myös sitä; yritys siirsi lisää tuotantoa ulkomaille ja jatkoi kotimaan tuotannon supistuksia kannattavuuden heiketessä.

Vaatetustehdas on perheyritys, joka koostui keväällä 1998 tutkimuksen alkaessa brändi-tuotteiden ympärille tuotelinjoittain muodostetuista

tulosityksiköistä. Tutkimuksen aikana tehtiin päätös kahden yksikön yhdistämisestä. Samalla tehtiin päätös tutkimuksessa mukana olevan ompelutehtaan (71 henkilöä) lakkauttamisesta, ja tässä yhteydessä myös kahdesta muuta tutkimuksessa mukana olevasta yksiköstä vähennettiin noin 30 henkilöä. Vaatetustehtaassa kyselyyn vastaajat jakautuivat seuraavasti: johtotehtävissä olevia yksi prosentti, ylempiä toimihenkilöitä viisi prosenttia, toimihenkilöitä 39 prosenttia ja työntekijöitä 55 prosenttia. Naisia vastanneista oli 91 prosenttia.

Yrityksen organisaatiota ja liiketoimintaprosessia on virtaviivaistettu eri vaiheissa 1990-luvun alusta lähtien. Yhtiön hallinto- ja tuotanto-osastot toimivat kaikkien tulosityksiköiden palvelukeskuksina, joista tulosityksiköt varaavat tarvitsemansa kapasiteetin ja palvelut. Yritys toimii verkostomaisesti siten, että työvaltaisinta vaihetta eli ompelua on hajautettu halvan kustannustason maihin. Yrityksen Suomen toimintojen koko henkilöstömäärä on noin 900, josta päätehtaalla on noin 370, viimeistely- ja varastoyksikössä 95. Noin 80 prosenttia tutkimustyöpaikkojen väestä on naisia. Tuotannon työntekijöistä naisia on 96 prosenttia. Suomen lisäksi yrityksellä on laajaa omaa tuotantoa ja toimintaa Portugalissa, Turkissa, Venäjällä sekä yksikkö myös Hollannissa. Lisäksi yrityksellä on laajaa alihankintayhteistyötä kymmenien yritysten kanssa Baltian maissa, Venäjällä ja Kaukoidässä.

Vaatetustehdas valmistaa muotivaatteita urheilua, vapaa-aikaa ja sisäpukeutumista varten eri kuluttajaryhmille. Lisäksi yrityksen tuontiin erikoistunut ryhmä valmistuttaa ulkomailla ja tuo maahan edullisia tuontivaatteita ja sisustustekstiileitä. Yritys löi itsensä läpi Keski-Euroopan äärimmäisen kovan kilpailun markkinoilla laadukkailla ja muodikkailla hiihto- ja lasketteluvaatteillaan, mutta joutui sittemmin kiristyvän kilpailun ja Keski-Euroopan huonojen talvien seurauksena tasapainottamaan tuotantoaan laajentamalla uudelleen naisten ja miesten vapaa-ajan ja sisävaatteiden valmistusta. Yritys on kehittänyt ja myös ostanut markkinoilta vahvoja tuotemerkkejä, joiden mukaan tuotanto ja markkinointi profiloituvat. Myös työorganisaatio nojaa tuotemerkkikohtaisiin tiimeihin, joihin kuuluu väkeä vertikaalisesti organisaation eri alueilta; suunnittelusta ja markkinoinnista valmistukseen.

Yrityksen toimintakonseptina on käyttää kotimaisia, eri mallistoihin erikoistuvia huippusuunnittelijoita ja taiteilijoita tuotteiden suunnittelussa. Tuotteet leikataan osin kotimaassa sekä Suomen tuotantoa että

lähialueilla tapahtuvaa valmistusta varten, mutta kasvavassa määrin myös leikkaaminen hoituu alihankintayrityksissä. Tuotteet palaavat lähi-alueilta Suomeen viimeisteltäväksi viimeistelyyn ja varastointiin erikoistuneelle tehtaalle, josta ne lähetetään keskitetysti asiakkaille. Yrityksen suurin valmistusyksikkö sijaitsee Portugalissa, mutta sekin teettää osan tuotannosta alihankintana muun muassa Marokossa. Suomessa ommellaan etupäässä mallisarjat sekä lyhyimmät ja nopeimmat sarjat, vaikeat mallit tai muusta syystä kotimaista valmistusta edellyttävät tuotteet.

Yrityksen tärkein toiminnan kehittämistavoite on mahdollisimman suuri operationaalinen ja strateginen joustavuus. Markkinoiden muutoksiin ja asiakkaiden vaihtuviin vaatimuksiin sopeutuminen on yrityksen kilpailukyvyyn perusta. Yksilöityvässä tuotannossa on valtava määrä erilaisia muuttujia, laajan ja vaihtuvan malliston valmistussarjat ovat supistuneet keskimäärin tuhanteen kappaleeseen, ja toimitusajat ovat lyhentyneet. Kun valmistus lisäksi toimii verkostomaisesti useissa yksiköissä, jotka sijaitsevat maantieteellisesti toisistaan kaukana olevissa maissa, tarvitaan kehittynyttä tietojärjestelmää tuotehallintaan, toiminnan koordinointiin ja varmistamiseen. EDI:n avulla tapahtuu tietojen vaihtoa myös asiakkaiden ja materiaalintoimittajien kanssa. Myös henkilöstön joustava toiminta on avainasia yrityksessä.

Yrityksen kotimaisissa yksiköissä on kehittynyt tietojärjestelmä, jota sovelletaan sekä hallinnossa että tuotannossa. Sen sijaan monilla ulkomaisista valmistajista on usein hyvin alkeelliset tietotekniset valmiudet. Jopa riittävät puhelinlinjat usein puuttuvat. Näissä oloissa joudutaan ylläpitämään monenlaista uutta ja vanhaa tietojärjestelmään liittyvää valmiutta.

Myynnin kotimarkkinaosuus ja vienti vaihtelevat tulosityksiköittäin ja tuotesegmenteittain. Yrityksen tuotanto on kansainvälistä, joten viennin käsitteen käyttäminen sen ulkomailla valmistamista tuotteista on joiltakin osin harhaanjohtavaa. Urheiluvaatteisiin erikoituneen yksikön tuotannosta 95 prosenttia myydään etupäässä Länsi-Euroopassa, kun taas farkkumallisto myydään 95 prosenttisesti kotimaassa. Kokonaisuudessa vaatetustehtaan myynnistä puolet tapahtuu kotimaassa ja puolet ulkomailla. Koko 1990-luvun ajan vaatetusteollisuuden myyntivolyymit ovat laskeneet sekä kotimaassa että tärkeimmissä vientimaissa. mikä on merkinnyt kilpailun kiristymistä. Oikean hinta-laatusuhteen tarjoaminen eri

kuluttajaryhmille on käynyt sen vuoksi entistä tärkeämmäksi kilpailukeinoksi.

Henkilöstökyselyn tulokset ja haastattelut kertovat erilaisista ja erisuuntaisista tuotannon muutoksista viimeisen viiden vuoden aikana. Kun toimintakonseptia on uudistettu, muutokset koetaan toimintaketjun eri pisteissä eri tavalla. Tuotanto on supistunut esimerkiksi ompelimossa ja leikkaamossa ulkomaisen valmistuksen kasvun myötä. Sama muutos on lisännyt viimeistyksen työtä ja tuotevalikoimaa, joka näkyy ruuhka-huippuina sesonkien tietyissä vaiheissa. Viiden viimeisen vuoden aikana tuotteiden laatuvaatimuksissa on myös tapahtunut monensuuntaista muutosta, valtaosin laatuvaatimuksien on kuitenkin koettu kohonneen.

Yksilöllistyyvä asiakaslähtöinen tuotanto on lyhentänyt sarjapituutta ja tuonut tuotantoon enemmän asiakaskohtaisesti räätälöityjä malleja. Myös toimitusajat ovat lyhentyneet. Vastaajista 87 prosenttia kertoo kokeneensa toimitusaikojen kiristyneen.

Työvoima supistuu kotimaassa

Vaatetustehtaan työprosessi on työvoimavaltainen; tuotteen kokoaminen on noin 75 prosenttia sen työsisällöstä. Yritys on muiden alan yritysten tapaan 1990-luvun aikana siirtänyt ompelua kasvavasti halvan kustannustason maihin ja toimintaa on vastaavasti supistettu Suomessa. Henkilöstölle se on merkinnyt erityisesti ompelijoiden vähentämistä. Samaan aikaan ulkomaista valmistusta hoitavien ja valmistelevien toimihenkilöiden sekä viimeistämön työntekijöiden määrä on suhteessa lisääntynyt. Kymmenen vuoden aikana yrityksen henkilöstö on vähentynyt Suomessa noin 40 prosentilla. Samaan aikaan henkilöstön vähennys on vaatetusteollisuudessa ollut kokonaisuudessaan noin 80 prosenttia.

Yrityksen henkilöstön keski-ikä on noin 50 vuotta. Henkilöstö painottuu voimakkaasti ikäryhmään 45–55-vuotiaat. Yritys eli kasvun aikaa 1960-luvulla ja erityisesti 1970-luvulla, jolloin taloon palkattiin runsaasti uutta väkeä. Uusia työntekijöitä otettiin jonkin verran vielä 1980-luvun alkupuolella, mutta sen jälkeen henkilöstömäärä on kääntynyt laskuun. Uusia työntekijöitä on palkattu 1990-luvulla erittäin varovasti ja silloin etupäässä muihin kuin tuotannollisiin töihin. Tämä on painottanut henkilöstön ikäjakaumaa vanhempien ikäryhmien suuntaan.

Kyselyaineiston mukaan noin kolmannes henkilöstöstä ei ole saanut ammatillista koulutusta, kolmannes on suorittanut ammattikoulun, neljäsosalla on keskiasteen koulutus ja kuutisen prosenttia vastaajista on suorittanut korkeakoulututkinnon. Jonkin verran väkeä on myös kouluttautunut ammatti- tai työllisyyskursseilla tai oppisopimuksella. Verrattuna muuhun tutkimusaineistoon vaatetustehtaan väen koulupohja ja jatkokoulutus jäävät hiukan alhaisemmiksi. Harjaantuminen työhön on tapahtunut työssä ja työn ohessa. Eniten koulutustarvetta yrityksessä koetaan atk- ja kielitaitoon.

Ryhmät ja tiimit joustavuuden perusta

Työvoiman joustavaa käyttöä koskeva muutosprosessi on viety läpi yrityksen toiminnassa. Uudet haasteet liittyivät lähinnä verkostomaisen toiminnan ja siihen sopivan, toimintaa integroivan tietojärjestelmän kehittämiseen. ”Ajan henkeen” ja eri elämäntyyleihin soveltuvien uusien tuotteiden ja mallistojen kehittäminen on jatkuva kehittämishaaste.

Vaatetustehtaan henkilöstön rakenne on muuttunut entistä enemmän toimihenkilöpainotteiseksi. Samalla eri henkilöstöryhmien työtehtävät ovat monimutkaistuneet ja taitovaatimukset ovat suuresti laajentuneet muutaman viime vuoden aikana. Se on ollut iso kehittämishaaste perinteiselle yritykselle, joka ei juuri ole pystynyt kasvattamaan työvoimaansa. Yrityksen henkilöstö on kouliintunut uusiin tehtäviin laajentamalla entisiä taitojaan ja oppimalla uutta.

Suuri osa työntekijöitä on tullut yrityksen palvelukseen 1970-luvulla, jolloin ompelutyö oli ositettua vaihetyötä ja yksilöurakkaa kokoonpanolinjalla. Ammattitaidolla tarkoitettiin tuolloin yhden tai kahden hyvin lyhyen työvaiheen nopeaa ja tarkkaa yksilöllistä suorittamista. Yritys alkoi muuttaa liiketoiminta- ja työorganisaatiotaan 1980-luvun lopussa ja 1990-luvun alussa vastaamaan markkinoiden joustavuusvaatimuksia. Alkoi kehitys kohti pienempiä tulosyksiköitä, tiimejä ja ryhmätyötä. Muutosprosessi kohti joustavaa tuotantoa sai voimakkaan sysäyksen, kun yritys ensimmäisen kerran historiansa aikana joutui irtisanomaan työntekijöitä kannattavuussyistä vuosikymmenen vaihteessa. Kaikille osapuolille valkeni tuolloin, että kriisistä ei ollut muuta ulospääsyä kuin muuttuminen. Ammattitaitovaatimukset muuttuivat tällöin radikaalisti. Vaihetyön yksilöllisten urakkatähtien sijasta nyt tarvittiinkin ryhmään

sopeutuvia, monitaitoisia ja ryhmän työstä vastuuta kantavia työntekijöitä, jotka osasivat monia työvaiheita ja uskalsivat opetella uutta. Tosin myöntyminen muutoksiin on merkinnyt vaatetustyöntekijöille lähinnä vain viivytystaistelua ulkomaille halvan kustannustason maihin valulle tuotannolle.

Lähes kaikki toimihenkilöt ja työntekijät kokevat työnsä muuttuneen vaativammaksi. Joustavan toiminnan vaatimus on kasvanut suuresti molemmissa ryhmissä (työntekijät 78 % ja toimihenkilöt 69 %). Yhteistoimintataitojen merkitys on myös noussut molemmissa ryhmissä (toimihenkilöt 53 % ja työntekijät 49 %). Kokonaisuuksien hallinta on tullut mukaan sekä työntekijävastaajille (35 %) ja toimihenkilövastaajille (64 %). Molemmissa ryhmissä (työntekijät 79 %, toimihenkilöt 75 %) työn koetaan vaativan nykyisin enemmän sitoutumista tuloksen saavuttamiseen. Myös vastuu on kasvanut molempien ryhmien työssä (työntekijät 84 % ja toimihenkilöt 75 %). Molemmille ryhmille tämä myös näyttää sopivan, sillä lähes kaikki työntekijöistä ja toimihenkilöistä myös ottavat mielellään lisää vastuuta.

Vaatetustehtaan päätehtaan ompelimon työväki on muutamassa vuodessa vähentynyt yli 600:sta noin 80:een. Ompelimon työ on järjestetty soluihin, jotka valmistavat itseohjautuvasti tietyn tuotekokonaisuuden, joka muodostaa noin viidesosan tuotteen kokoonpanovaiheista. Jokaista tuotantolinjaa kohden on kuitenkin yksi työnjohtaja, joka pitää huolen muun muassa tietotekniikkaperusteisista tuotetiedoista ja tuotannon ohjauksesta, joihin tulee jatkuvasti muutoksia. Solut toimivat funktionaalisesti suhteessa toisiinsa, tai siis syöttävät valmistamansa kokonaisuuden seuraavalle solulle, joka jatkaa työskentelyä omilla työvaiheillaan. Solut myös jossakin määrin erikoistuvat valmistamaan tiettyä mallistoa, jolloin tuoteosaaminen pääsee karttumaan ja valmistuksen tehokkuutta haittaava vaihtelu saadaan vähenemään. Ompelijat osaavat käyttää kymmenkuntaa erilaista kokoonpanossa tarvittavaa konetta. He lukevat tuotetiedot ja teko-ohjeet paperinipusta, joka kulkee tuotteen mukana solusta toiseen. He pystyvät myös tarvittaessa opettamaan toinen toisiaan. Myös laadunvalvonta kuuluu soluille. Osaamisen taso on ompelutyössä laajentunut ryhmätyön myötä valtavasti.

Tehtaassa on käytössä viivakoodiin perustuva reaaliaikainen järjestelmä tuotannon seurantaan ja palkkojen laskentaa varten. Ompelijoilla on erilaisia elektronisia kortteja, kuten henkilökohtainen kortti, urakka-

kortti, aikatyökortti, tuotantokortti ja solukortti, joilla he syöttävät tietoja järjestelmään. Palkkaus perustuu tuotannossa solujen kappaleurakkaan, joka jaetaan 3-5 henkisen solun jäsenten kesken tasan.

Toimihenkilöiden työssä organisaatio on madaltunut vuosien varrella. Tuotannon tiimi, johon studiopäälliköt kuuluvat, toimii tuotantopäällikön johdolla. Studiopäällikön eli osaston vetäjän työnä on vastata osastonsa tuotantosuunnitelman toteuttamisesta, valmistusaikatauluista, ja esimiestehtävistä sekä erilaisten osaston toimintaan liittyvien ongelmien ratkaisemisesta. Hän valvoo valmistusaikatauluja, tuotannon tasaista virtaa ja pyrkii ehkäisemään häiriöiden syntymistä. Olennaista on pitää yhteyttä tuotantopäällikköön, tuotepäälliköihin, taiteilijoihin ja mallimestareihin sekä tuotelinjakohtaisiin työnjohtajiin, työntekijöihin, leikkaamoon ja viimeistykseen. Hyvät sosiaaliset taidot ovat tärkeitä studiopäälliköille. Henkilökohtainen tietokone monipuolisine ohjelmistoineen on studiopäällikön työkalu, jolla hän laatii muun muassa erilaisia, tuotantoa koskevia yhteenvetoja.

Myös leikkaamon työ on organisoitu työryhmiä. Ulkomaisen alihankintavalmistuksen kasvu on tuonut sen tuotantoon paljon uusia tehtäviä. Vastuu alihankintavalmistuksen johtamisesta ja organisoinnista keskittyy tuotantopäällikölle, mutta alihankintatuotannon palveleminen leikkuu- ja tarvikelähetysillä rytmittää myös leikkaamon toimintaa uudella tavalla. Leikkaamon kapasiteetti kasvoi aluksi alihankintavalmistuksen myötä, mutta alkoi sitten supistua, kun leikkaaminenkin siirtyi entistä enemmän alihankkijoille. Sarjakoon pienentymistä seurannut laakakerrosten madaltuminen on johtanut teknologisiin muutoksiin. Leikkaamossa yksi iso automaattileikkuri on korvattu usealla pienellä laakaus- ja leikkupöydällä. Käsien leikkaaminen on palannut, erityisesti ruudullisia kankaita leikataan paljon käsityönä.

Kyselyn tulosten mukaan enemmistö vastaajista kokeekin joustavan toiminnan merkityksen korostuneen työskentelyssä. Liki puolet vastaajista ilmoittaa myös laatu vastuun ja tiedon merkityksen kasvaneen. Viidennes on havainnut osastorajat ylittävän yhteistoiminnan lisääntyneen. Myös suunnittelun osuus työssä on kasvanut viidenneksellä vastaajista. Nämä yrityksen sisäisen asiakaspalvelun työskentelyyn tuomat yhteistoimintaa lisäävät muutokset ovat vaatetustehtaalla olleet suurempia kuin seitsemän tehtaan aineistossa keskimäärin.

Kokemukset tiimityöstä

Tiimityö on vaatetustehtaalla selvästi yleisempää kuin muussa aineistossa. Peräti 65 prosenttia vastaajista ilmoittaa työskentelevänsä tiimissä. Lisäksi pari-, pienryhmä-, solu- ja tuoteverstastyypiset ryhmätyön muodot ovat käytössä. Puolet vastaajista ilmoittaa viihtyvänsä ryhmätyössä paremmin kuin entisessä työssä, lähes puolet vastaajista viihtyy suurin piirtein yhtä hyvin kuin entisessä työssä ja vain vajaa kymmenesosa viihtyy nykyisessä työssä huonommin. Valintatilanteessa niukka enemmistö ottaisi silti mieluummin yksilöllisen työn ja vajaa puolet valitsisi ryhmätyön.

Viihtyvyyden paraneminen ryhmätyössä näyttää liittyvän lähinnä työn monipuolistumiseen. Selvä enemmistö ilmoittaa ryhmätyön monipuolistaneen työn sisältöjä. Neljännes vastaajista sen sijaan ei juuri ole kokenut muutosta. Sen sijaan palkkauksellisesti ryhmätyö ei enemmistöllä juuri näytä eroavan entisestä työstä. Yli neljänneksellä palkka on suorastaan laskenut. Kyse tässä lienee entisistä ”urakkatähdistä”, joiden yksilöurakassa saavuttamia ansioita ryhmäurakkapohjainen palkkaus on leikannut.

Kaksi selkeästi myönteisimmiksi koettua työhön liittyvää ominaisuutta ovat vastaajien mielestä työn monipuoliset vaatimukset ja työn itsenäisyys. Kolmantena tulevat hyvät työkaverit. Tärkeimmät työhön liittyvät ongelmat ovat liian tiukat toimitusajat, sidonnaisuus muiden työhön sekä työhön soveltumaton palkkausjärjestelmä.

Kyselyllä mitattiin myös henkilöstön yleistä työorientaatiota palkan ja sisällön merkityksen suhteen. Vaatetustehtaalla palkka ja työn sisältö arvioidaan sekä työntekijöiden että toimihenkilöiden ryhmissä suurin piirtein yhtä tärkeiksi. Toimihenkilöt näyttävät painottavan työn sisältöä vain aavistuksen enemmän. Työntekijöiden ryhmässä taas hyvä palkka saa hienoisesti suuremman painotuksen.

Tietotekninen kehitys

Vaatetustehtaan yrityskulttuuria on perinteisesti leimannut kiinnostus uusimpaan tietotekniikkaan ja tehdasautomaatioon. Tehdas on ollut edelläkävijä tietotekniikkaan perustuvien suunnittelu- ja valmistusohjelmien (CAD, CAM) ja laitteistojen hyödyntäjänä. Kun päätehdas valmistui

kymmenen vuotta sitten, sinne hankittiin muun muassa täysin elektronisesti ohjattu kangasvarasto, jossa robotti hoitaa pakkojen keräilyä päätteeltä tehtävien tilausten mukaisesti. Reaaliaikainen tuotannonohjaus otettiin käyttöön ensimmäisten joukossa. Yritys on myös kehittänyt itse uniikkeja tieto- ja viestintäteknologiaan liittyviä osajärjestelmiä. Syynä tähän on, että valmiita järjestelmiä ei ole alan ohjelmistomarkkinoilta vielä saatavissa.

Yrityksissä on käytössä toimistoautomaatio ja tietotekniikkaan perustuva tuotannon ohjausjärjestelmä. Yrityksen tietotekniseen infrastruktuuriin kuuluvat muun muassa paikallisverkko ja kattava sähköposti, keskustietokone ja päätteet, irralliset ja kannettavat tietokoneet. Yrityksen ulkopuolisiin tahoihin kuten asiakkaisiin, toimittajiin, pankkeihin, viranomaisiin, kuljetusliikkeisiin ja huolitsijoihin pidetään yhteyttä EDI:n avulla. Sen sijaan alihankintatoiminnan tieto- ja viestintätekninen hoitaminen on partnereiden kehittymättömyyden johdosta toistaiseksi vaikeaa. Yritys hyödyntää internetiä monipuolisesti imagonsa luomisessa ja markkinoinnissa.

Vaatetustehdas hankki edellisen noin 10 vuotta palvelleeseen tietojärjestelmänsä tuotehallintaan 1980-luvun puolivälissä. Vuosituhannen vaihteessa kansainvälistyminen, pitkät maantieteelliset etäisyydet, matkat, kuljetukset ja näihin liittyvä informaation siirto sekä informaation ymmärtämisen siirto olivat luoneet tilanteen, jossa entisen järjestelmän suorituskyky ei enää riittänyt. Yritys aloitti vuonna 1998 osassa toimintojaan uuden Kaukoidästä hankitun tietojärjestelmän kokeilun, jonka perustoinnot oli tarkoitus muokata ja laajentaa omaan toimintaan sopiviksi.

Tietojärjestelmän kehittämisen tavoitteena on, että pystyttäisiin parantamaan eri osastojen ja toimintojen välistä yhteistyötä, työorganisaatioiden toimintaa, tiedonvaihtoa sekä tuotteiden ja palveluiden laatua. Tieto- ja viestintäteknologian älykkäällä ja osaavalla käytöllä arvellaan yrityksen myös parantavan kilpailukykyään sekä nopeuttavan päätöksenteko- ja innovaatioprosessiaan. Tietojärjestelmän avulla on myös mahdollisuus hallita moniin maihin ja tehtäisiin hajautettua tuotantoprosessia sekä alentaa sen kustannuksia. Mitä aikaisemmassa vaiheessa esimerkiksi tuotetiedot saadaan digitaaliseen muotoon, sitä halvemmaksi niiden käsittely organisaatiolle tulee. Tavoitteena onkin yrityksen koko logistisen ketjun saattaminen digitaaliseen muotoon.

Perusongelmana järjestelmän hankkimisessa ulkopuolelta on se, että on mahdotonta etukäteen ennakoida työskentelytapojen muutosta, joka seuraa erittäin monimuotoisten ja jatkuvasti uusiutuvien mallistojen valmistuksesta ja myynnistä. Järjestelmän pitää olla joustavasti muutettavissa tilanteen mukaan. Sen pitää soveltua eri maiden käyttäjille sekä verkon eri osien toimintatapaan. Ongelmina tieto- ja viestintätekniikan hyödyntämisessä nähdään lisäksi järjestelmien kalleus, vaikeus sovittaa niitä yhteen muiden käytössä olevien järjestelmien kanssa sekä sopivien ohjelmien puute. Suuria ongelmia yrityksessä ovat myös osaamisen puutteet ja rajalliset henkilöstöresurssit.

Yrityksen lähtökohtana on hankkia yritykseen sen toimintaan soveltuva tietojärjestelmän peruspaketti, kehys, joka sitten muokataan yritykseen sopivaksi yksilölliseksi versioksi. Tavoitteena on käyttäjäystävällinen järjestelmä, jota sen käyttäjät pystyvät ohjelmoimaan. Yrityksessä on oma tietohallintapäällikön johtama tietojärjestelmäosasto, jonka väestä puolet on tuotannosta sinne koulutuksen kautta siirtyneitä. Osasto vastaa laitehankinnoista, tietojärjestelmän kehittämisestä ja henkilöstön koulutuksesta. Olennaisen tärkeänä pidetään sitä, että järjestelmän suunnittelijat ovat itse tehneet alan töitä tai muuten tuntevat yrityksen tuotantoprosessin tarpeet erittäin hyvin.

Syksyllä 1998 enemmistö vaatetustehtaan vastaajista käytti tieto- ja viestintätekniikkaa työssään päivittäin muodossa tai toisessa. Suurin käyttäjäryhmä (32 %) käyttää tietotekniikkaa enemmän kuin puolet työajastaan. Alle tunnin työajastaan viettää tietotekniikan parissa 28 prosenttia vastaajista. Loput käyttäjistä sijoittuvat välimaastoon.

Tietotekniikan käyttö työssä näyttää painottuvan päätteillä työskentelyyn, sillä liki puolet kyselyyn vastanneista työskentelee niiden avulla. Toiseksi eniten käytetään perinteistä puhelinta. Mikrotietokonetta käyttää työssään liki 20 prosenttia vastaajista. Puolet käyttäjistä hyödyntää tietotekniikkaa päivittäisissä työruutiineissa, kolmasosa tiedon lähteenä ja viidesosa tiedon muokkaamisen ja järjestämisen välineenä. Valtaosa tietoteknisen työn sisällöistä liittyy työskentelyyn annettujen ohjeiden ja sääntöjen puitteissa, mutta noin 16 prosenttia vastaajista myös luo tietoteknisen järjestelmän avulla uutta tietoa.

Osaaminen eri henkilöstöryhmissä

Näyttää siltä, että rajat työntekijöiden ja toimihenkilöiden töiden välillä ovat jossakin määrin sekoittumassa, mutta samalla ryhmien välillä tapahtuu myös uudenlaista erikoistumista. Työntekijöiden erikoistumisalueena on pitää tuotannon virta tasaisen tehokkaana, varmistaa tuotteiden laatu ja aikataulujen pitävyys omalta osaltaan. Ylempien toimihenkilöiden erikoistumisessa keskeistä on tuottaa tuotteita ja työprosessia koskevia innovaatioita, kuten uusia mallistoja, työorganisatorisia tai teknologia ratkaisuja. Se tarkoittaa, että he kokoavat parhaan mahdollisen asiantuntemuksen kulloisenkin tehtävän suorittamiseen, suunnittelevat ja kehittävät tuotteita ja valmistusprosessia sekä markkinoivat näin syntyneet innovaatiot muulle organisaatiolle. Konttoritoimihenkilöt ja tekniset toimihenkilöt vastaavat keskeisesti yhteyksistä ja yhteistyöstä. Työntekijöille uudet ideat ja innovaatiot näyttäytyvät usein häiriötekijöinä. Ne aiheuttavat heille tilanteita, joissa on opittava uutta ja muutettava toimintatapoja, jotta tuotannon tasainen virta voi toteutua. Tämä uusi erikoistuminen tyypillisesti synnyttää paljon ratkaistavia ongelmia, edellyttää tiivistä yhteistyötä ja hyvää tiedonkulkua eri henkilöstöryhmien kesken. Prosessin vaatiman yhteistyön ja tiiviin vuorovaikutuksen tuloksena myös kaikkien henkilöstöryhmien osaaminen kehittyy.

Vaatetustehtaalla henkilöstön kehittämisen lähtökohta on hyvä, sillä työntekijöistä yli 95 prosenttia ja toimihenkilöistä yli 94 prosenttia opettelee mielellään uusia taitoja sekä on valmis ottamaan lisää vastuuta. Enemmistö molemmista ryhmistä myös suhtautuu pääasiassa myönteisesti työtä ja uuden oppimista koskeviin muutoksiin. Työtä koskeva keskeinen tulevaisuuden toive molemmissa henkilöstöryhmissä on halu kehittää omaa työtä enemmän toiveitten mukaiseksi.

Eri henkilöstöryhmien muuttuvaa pätevyyttä teollisuuden yrityksissä tutkittiin muodostamalla 25 eri muuttujasta työntekijöille ja toimihenkilöille osaamisprofiili. Vaatetustehtaan työntekijöiden osaamisessa tärkeimmiksi yksittäisiksi taidoiksi nousivat käden taidot ja työkokemus. Kolmantena tulee sopeutuminen ryhmään ja lähes yhtä tärkeänä esiin nousevat yhteistyötaidot. Viiden kärkeen kuuluu myös työn tekninen osaaminen. Työntekijöiden osaamisessa korostuvat myös koneiden sekä materiaalien tuntemus ja uuden oppiminen enemmän kuin toimihenkilöillä. Siihen kuuluu nykyään jossakin määrin osaamisalueita (esimerkiksi suunnittelu, neuvottelemine ja ongelmien ratkaiseminen), joita

on perinteisesti pidetty vain toimihenkilöille ja johtoportaalte kuuluvina. Tietotekniikan merkitys työntekijöiden osaamisprofiilissa jää melko vähäiseksi rajoittuen lähinnä tuotannon ja työn valvonnan viivakoodipohjaiseen tekniikkaan.

Toimihenkilöiden osaamisprofiilin selkeästi tärkein yksittäinen taito on yhteistyötaito, joka kuvaa sekä työprosessin luonteen muuttumista että johtamismenetelmien muuttumista kannustavaan ja neuvottelevaan suuntaan. Myös toimihenkilöillä avaintaitoina nousevat esiin työn tekninen osaaminen ja työkokemus. Viiden kärkeen kuuluvat myös ongelmien ratkaiseminen ja sopeutuminen ryhmään. Toimihenkilöiden osaaminen poikkeaa työntekijöiden osaamisesta lähinnä siinä, että heillä tiedon hakeminen, tietotekniikan käyttäminen, työn organisointi, päätöksenteko ja tiedottaminen saavat selkeästi suuremman osuuden. Tietotekniikan käyttäminen näyttää keskittyvän yrityksessä lähinnä toimihenkilötehtäviin, joissa vaatimus tieto- ja viestintätekniisten taitojen osaamisesta on kasvanut eniten. Neuvotteleminen ja yhteistyö ovat toimihenkilöille tärkeämpiä taitoja kuin johtaminen.

Työntekijöiden ja toimihenkilöiden työ näyttää poikkeavan myös työn itsenäisyyden suhteen siten, että toimihenkilötyö on selkeästi itsenäisempää kuin työntekijöiden työ. Erittäin itsenäistä työtä tekee yli neljännes toimihenkilöistä, mutta vain vajaa seitsemän prosenttia työntekijöistä. Yli puolet toimihenkilöistä tekee jokseenkin itsenäistä työtä, mutta työntekijöistä vain neljännes. Jonkin verran itsenäistä työtä tekee lähes puolet työntekijöistä, mutta vain vajaa viidennes toimihenkilöistä. Neljännes työntekijöistä tekee vain hiukan itsenäistä työtä, mutta ei kukaan toimihenkilövastaajista. Kun otetaan huomioon tulos, jonka mukaan itsenäisyys on henkilöstön mielestä selkeästi työn arvostettavin asia työn monipuolisuuden ohella, osalla työntekijöistä näyttää olevan syytä turhautumisen tunteeseen.

Keskeisin työn itsenäisyyttä rajoittava reunaehto yrityksen molemmilla henkilöstöryhmillä ovat aikataulut. Toiseksi tärkein itsenäisyyden rajoittaja on sidonnaisuus muiden työhön. Työntekijöillä kolmanneksi syyksi nousee esimies, mutta toimihenkilöillä asiakkaat. Toimihenkilöillä itsenäisyyttä rajoittavat myös tekniset laitteet, työntekijöillä puolestaan työpaikan säännöt ja työn tuloksellisuuden arviointi. Tuloksista näkyy tehdaskontrollin luonteen muutos ulkoisesta valvonnasta kohti henkilöstön omatoimista työn kontrollia osana työprosessia. Vastuu ja sitoutu-

minen työn tuloksellisuuteen ja aikatauluihin edustavat ns. normatiivista kontrollia. Erityisesti toimihenkilöiden kohdalla muutos normatiiviseen kontrolliin on jo tapahtunut. Työntekijöillä sen sijaan sääntöjen ja esimiesten ulkoinen kontrolli näyttelee vielä jotakin, joskin vähenevää osaa.

Kysyttäessä eri henkilöstöryhmien vaikutusmahdollisuuksista työpäikällä toimihenkilöt ja työntekijät vastasivat jossakin määrin eri tavoin. Työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa lähinnä työtahtiinsa ja oman työnsä sisältöön. Toimihenkilöillä sen sijaan on mahdollisuus vaikuttaa hiukan laajemmalla alueella. Toimihenkilöt ilmeisesti kokevat vaikutusmahdollisuuksiensa rajoituksena sekä ylemmän päätöksenteon että markkinoiden antamat toimintaehdot, joihin he joutuvat sopeutumaan. Enemmistö kummastakin henkilöstöryhmästä toivoo lisää osallistumismahdollisuuksia henkilöstölle sekä omaa työtä että yrityksen asioita koskevista kysymyksistä.

Rasitus ja uhkat työssä

Valtaosa vaatetustehtaan henkilöstöstä kokee työnsä muuttuneen kiireisemmäksi. Toimihenkilöillä (83 %) kiireen kokemus on hiukan yleisempää kuin työntekijöillä (70 %). Kasvanut kiire näkyy myös henkisen rasituksen selkeänä kasvuna molemmissa henkilöstöryhmissä yli puolella vastaajista. Työntekijöistä kolmannes ja toimihenkilöistä yli kymmenesosa kokee myös fyysisen rasituksen kasvaneen työssään. Valtaosaan työn kasvanut kiire ei kuitenkaan ole tuonut ruumiillisen rasituksen kasvua.

Kiireen ja henkisen rasituksen koettu kasvu ei kuitenkaan suuremmin näytä vaikuttaneen vastaajien arvioon työssä jaksamisestaan, sillä enemmistö (yli 80 %) molempien ryhmien vastaajista uskoo jaksavansa nykyisessä työssään vielä viiden vuoden kuluttua.

Vain vajaa viidennes molemmista henkilöstöryhmistä on tuntenut olonsa niin turvalliseksi, että ei ole kokenut mitään työhönsä liittyviä uhkia tai pelkoja. Molemmissa ryhmissä liki puolet kertoo kokeneensa tällaisia työhön liittyviä tunteja. Keskeisin pelko liittyy mahdolliseen irtisanomiseen.

Työntekijöiden omiin ominaisuuksiin liittyvät pelot koskevat ikää, tehokkuus- ja joustavuusvaatimusten kasvua. Toimihenkilöiden pelot puolestaan liittyvät paitsi ikään myös lisääntyviin osaamisvaatimuksiin

kuten korkeampaan koulutukseen, tietotekniikan osaamiseen ja kieli-taitoon. Työhön liittyvät uhkatekijät koskevat työntekijöillä ja toimi-henkilöillä työvauhdin kiristymistä sekä henkisen rasituksen kasvua. Työntekijät pelkäävät lisäksi fyysisen rasituksen kasvua. Molemmissa ryhmissä koettujen ja uhkien arvioidaan myös vaikuttaneen jossakin mää-rin (neljännes) tai vähän (yli neljännes) työssä koettuun hyvinvointiin.

Yhteenvedo vaatetustehtaasta

Vaatetustehdas edustaa liiketoiminta- ja työorganisaatioltaan yritystä, joka on toteuttanut aikaisessa vaiheessa joustavan organisaation periaat-teita. Tulosohjaus, yksiköittäminen ja tiimien rakentaminen alkoivat yri-tyksessä jo 1980–1990 luvun vaihteessa; nyt tavoitteena on integroidun tieto- ja viestintätekniiikan avulla virtaviivaistaa globaalin verkostoyri-tyksen toimintamallia. Henkilöstön kannalta muutos on ollut moninai-nen. Yhtäältä työpaikat ovat vähentyneet rajusti kun tuotantoa on siirret-ty kasvavasti halvan kustannustason maihin. Toisaalta työn sisällöt ovat laajentuneet ja osaamisen vaatimukset ovat kasvaneet niillä, jotka ovat säilyttäneet työpaikkansa. Prosessin tuloksena henkilöstön keskuudes-sa on vakiintunut muutosvalmius, jonka taustalta löytyy paitsi aito halu oppia uutta ja kantaa vastuuta myös pelko työpaikan menettämisestä.

Yrityksen kannalta on hyvää kehitystoiminnan lähtökohta, että 95 prosenttia henkilöstöstä opettelee mielellään uusia taitoja ja on valmis ottamaan lisää vastuuta osana työtään. Myöskään muutokset työssä ei-vät pelota, sillä enemmistö vastaajista suhtautuu muutoksiin pääasiassa myönteisesti. Tieto- ja viestintätekniisten taitojen opetteluun ja kielitai-don laajentamiseen tunnetaan henkilöstön keskuudessa kiinnostusta.

Vaatetustehtaan henkilöstön ikärakenne painottuu voimakkaasti 45–55-vuotiaisiin. Muutaman vuoden sisään ollaan tilanteessa, jolloin alkaa tämän ikäryhmän poistuminen työelämästä. Työssä olevat henkilöt edus-tavat ammattitaidoltaan ja työhistorialtaan erityistä kokemusta, jota ei liene helppo nopeasti korvata. Kokemuksen ja taitojen siirtämiseen nuo-remmille tulisi panostaa hyvissä ajoin, ellei sitten aiota siirtää koko tuo-tantoa ulos Suomesta.

Sekä toimihenkilöt että työntekijät tuntevat tarvetta oman työnsä kehit-tämiseen. Toisaalta he myös haluavat laajentaa henkilöstön osallistumis-mahdollisuuksia oman työn kehittämistä sekä yrityksen koko toiminnan

kehittämistä koskevista asioissa. Henkilöstöllä on ideoita ja kehittämispotentiaalia, joka ei näytä pääsevän organisaatiossa esiin riittävän hyvin.

Vaatetustehtaan työntekijät arvostavat monipuolista ja itsenäistä työtä. Tulokset kuitenkin kertovat, että erityisesti työntekijöihin sovelletaan yrityksessä sääntöjen ja esimiesten ulkoista kontrollia. Tämä lienee kulttuurista perua ositetusta vaihetyöstä, josta ryhmätyöhön siirryttyä voitaisiin luopua. Normatiivinen kontrolli, joka perustuu työntekijöiden sitoutumiseen työtuloksiin ja vastuun ottamiseen omasta ja ryhmän työstä, ja urakkatyö ovat jo sellaisenaan kontrollimuoto itseohjautuvassa ryhmätyössä. Ulkoiset kontrollimuodot voivat itse asiassa edustaa selvää haittaa ryhmien työmotivaatioon ja ilmapiiriin.

Henkinen rasitus näyttää kasvaneen nopeasti molempien henkilöstöryhmien työssä. Olennainen osa sitä on pelko työpaikan menettämisestä. Yrityksen tuotantoa on siirretty viime vuosina useaan otteeseen halvan kustannustason maihin. Samalla työpaikat ovat vähentyneet tutkimustehtaassa. Vaikka henkinen rasitus ei näytäkään vaikuttavan työssä jaksamiseen, yhdessä henkilöstön ikääntymisen kanssa se voi jonkin ajan kuluttua lisätä sairastuvuutta. Stressinhallinta työssä edellyttää muun muassa henkilöstön riittäviä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia työssään sekä hyvää työskentelyilmapiiriä. Turvallisuutta luo myös hyvä tiedottaminen yrityksen strategisista suunnitelmista.

Konepaja

Konepajakonserni edustaa Tampereen perinteistä mekaanista konepajateollisuutta. Yrityksen juuret ovat yli 140 vuotta vanhassa teollisuuskonsernissa, joka kaatui 1990-luvun vaihteessa kasinotalouden romahtaessa. Yrityksen omistuspohja muuttui vuosikymmenen lopulla ruotsalaisen globaalisti toimivan teräskonsernin hankkiessa konepajan osake-enemistön.

Yrityskauppojen seurauksena yrityksen pääkonttori siirtyi Ruotsiin, mutta Tampereen tehdas on edelleen oman alansa tuotannon päätehdas ja osa ryhmän pääkonttoritoiminnoista jatkaa Tampereella. Henkilöstöä vähennettiin omistajavaihdokseen liittyvän organisaatiouudistuksen yhteydessä noin 130 toimihenkilöllä ja 50 työntekijällä. Syyksi vähennyksiin ilmoitettiin tarve kannattavuuden parantamiseen, organisaation virtaviivaistaminen sekä päällekkäisten toimintojen karsiminen eri portaista.

Henkilöstön vähentäminen kannattavuuteen vedoten on sittemmin jatkunut.

Konepajalla kyselyyn osallistuneista 1,5 prosenttia toimii johtotehtävissä, 24 prosenttia edustaa ylempiä toimihenkilöitä, 15 prosenttia toimihenkilöitä, 5 asiantuntijoita ja 55 prosenttia työntekijöitä. Kyselyyn vastanneista naisia oli 17 prosenttia ja miehiä 83 prosenttia.

Kysely toteutettiin vain kuukausi yrityksen omistajavaihdoksen ja henkilöstön vähennysten jälkeen, jolloin organisaatio kamppaili uuden organisaation soveltamisen ja uusien tehtävänkuvien muodostamiseen liittyvien kysymysten kanssa. Henkilöstön vähentämisen aiheuttamat mielialat ja ilmapiiri heijastunevat myös tutkimuksen kriittisissä tuloksissa.

Yrityksen globaali toimintaympäristö

Jo ennen liiketoimintojen yhdistämistä konepaja oli globaalisti toimiva konserni, jolla on tuotantolaitoksia Suomen ja Euroopan eri maiden lisäksi muun muassa Australiassa, Kanadassa, Indonesiassa, Etelä-Afrikassa ja USA:ssa. Omistajavaihdoksen yhteydessä toteutettiin organisaatiouudistus. Laiteryhmä jakaantuu kolmen divisioonaan, Työkalut ja palvelut –ryhmä kahteen. Kukin divisioona mukaan lukien omat jakelukanavansa vastaa kokonaistuloksestaan.

Tutkimuksen alkaessa Konepajalla oli 694 hengen henkilöstö, josta naisia 150. Henkilöstöön kuuluu 400 työntekijää ja 294 toimihenkilöä. Vuosien 1998 ja 1999 vaihteessa toteutettiin 180 hengen vähennys, josta 50 kohdistui työntekijöihin ja 130 toimihenkilöihin. Tärkeänä kriteerinä henkilöstövähennyksessä oli ammattitaito eli mitä paremmaksi ammattitaito arvioitiin, sen suuremmat mahdollisuudet oli säilyttää työpaikkansa. Vähennyksissä pyrittiin käyttämään hyväksi myös mahdollisuutta siirtää väkeä niin sanottuun eläkeputkeen. Tämä kohdisti vähennyksiä yli 56-vuotiaisiin. Kun irtisanomiset painoutuivat toimihenkilöihin, naisia joutui lähtemään enemmän kuin naisten osuus henkilöstöstä oli. Vähennysten jälkeen konepajan henkilöstömääräksi jäi noin 510, josta työntekijöitä oli noin 350 ja toimihenkilöitä noin 160.

Henkilöstön ikä painottuu ryhmiin 35–39-vuotiaat ja 45–49-vuotiaat. Suurin osa vastanneista on tullut taloon 1970- ja 1980-luvulla. Vuoden 1995 jälkeen taloon on palkattu vain hyvin vähän uutta väkeä.

Liki puolella oli ammatillinen koulusivistys, viidenneksellä ylempi keskiaste ja 14 prosentilla korkeakoulututkinto. Yrityksen aktiivisesta henkilöstökoulutuksesta kertoo se, että vastanneiden enemmistö oli osallistunut ammattiin liittyvään jatkokoulutukseen, kielikursseille sekä tietotekniikan kursseille. Kuitenkin kolmannes vastanneista kaipaasi vielä lisää koulutusta. Eniten koulutustarvetta ilmeni tietoteknisissä taidoissa, kieli- taidossa ja teknisissä ammattitaidoissa.

Konepajalla on viime vuosina jo ennen ruotsalaiskonserniin siirtymistä eletty jatkuvien muutosten aikaa. Entisen perinteikkään emokonsernin hajoaminen vuosikymmenen vaiheessa jätti yksiköistä jäljelle vain konepajan. Vuosikymmenen alkupuolella konepajan tuotteiden markkinat romahtivat laman ja Neuvostoliiton kaupan ehtymisen seurauksena. Tästä syystä yrityksessä jouduttiin toteuttamaan tervehdyttämishjelma. Tuolloin sai uutta vauhtia myös toimintojen kansainvälistäminen, joka on merkinnyt ajattelutavan muutosta itsenäisten yksiköiden toimintaan perustuvasta orientaatiosta kohti oman osuuden hahmottamista osana laajaa kansainvälistä kokonaisuutta. Omat muospaineensa on tuonut myös se, että konepajan johto on viime vuosina vaihtunut tiuhaan tahtiin. Esimerkiksi tutkimusajankohtana johtajavastuuta kantoi kaikkiaan seitsemän eri henkilöä. Jokainen johtaja on halunnut tehdä toimintaan omat muutoksensa ja aloittaa jotakin uutta, mutta ei ole pystynyt viemään hankkeita kovin pitkälle. Myös muiden pitkän aikavälin projektien aikana johtajat ovat vaihtuneet useaan otteeseen. Näin esimerkiksi henkilöstön ja työorganisaation kehittämishankkeilta on jäänyt suurelta osin puuttumaan niiden tarvitsema johdon tuki ja sitoutuminen kehittämiseen, mikä ei ole voinut olla aiheuttamatta ongelmia kehittämishankkeiden toimintaan.

Tutkimuksen alkaessa vuonna 1998 menossa oli jo muutamia vuosia jatkunut hyvä markkinatilanne, ja tuotantolaitokset toimivat korkeapaineella. Vuoden vaihteessa tilanne kuitenkin muuttui. Kaivosinvestointien määrä pieneni maailmalla. Kyselyyn vastanneiden mukaan viiden viimeisen vuoden aikana tuotannon muutossuunta on heijastunut työn vaativuuden kasvuna lähes kaikkien työntekijöiden ja toimihenkilöiden työssä. Tuotteiden laatuvaatimukset ovat kohonneet, toimitusajat ovat kiristyneet, tuotteiden sarjapituudet ovat lyhentyneet, tuotantoon on tullut enemmän asiakaskohtaisesti räätälöityjä tuotteita ja suorien asiakas-kontaktien merkityksen on koettu kasvaneen. Nämä muutokset heijas-

tuvat työn vaatimuksissa siten, että liki puolet vastaajista arvioi joustavan toiminnan merkityksen kasvaneen. Myös laatuvaluuttana, tiedon merkityksen ja hyvän yhteistoiminnan vaatimuksen koetaan olevan selkeässä kasvussa.

Pitkät kehittämisperinteet

Konepajalla on pitkät perinteet toimintansa kehittämisessä. Yritys on tunnettu teollisuuslaitoksena, joka on kulkenut teknisissä ratkaisuisaansa ja henkilöstön kehittämisessä kehityksen kärjessä. Tutkimuksen ajankohtana menossa oli suurisuuntainen ja monitahoinen tuotannon kehittämisprojekti Konepaja 2000, johon kuului myös rakennus- ja laiteinvestointeja. Parhaillaan oli päättymässä henkilöstön ja johtamisen kehittämiseen liittyvä projekti, joka oli toteutettu pilottihankkeena yhdellä osastolla ja jonka kokemuksia oli tarkoitus käyttää hyväksi myös laajemmin. Tutkimuksen alkaessa konepajassa oli menossa henkilöstön ja toimittajien prosessivalmennus. Tavoitteena oli toiminnan jatkuvaa parantamista tarkoittavan prosessiajattelun juurruttaminen koko organisaatioon ja liiketoimintaketjuun.

Olennainen osa prosessiajattelua on prosessiorganisaatio, jossa toteutuu työnteon itseohjautuvuus ja hyvä yhteistyö. Keskeisimpiä välineitä tämän saavuttamiseksi on tiimityö, jota konepajassa on myös vähitellen alettu soveltaa eri tehtävissä. Tiimien rakentaminen on kuitenkin jatkuvasti kehittämiskohteena, sillä työorganisaation muuttaminen on kohdannut osin vakaviakin ongelmia erityisesti tuotannon alueella. Vasta prosessin kuluessa on selvinnyt kuinka monitahoinen kenttä työorganisaation muutos todella on. Ongelmat liittyvät vanhentuneiden johtamistapojen ja ajatusmallien törmäämiseen perinteiseen itsellisten ammattimiesten työkuultuuriin. Ajattelu- ja toimintatapojen muuttaminen kohti itseohjautuvuutta ja sitoutumista ei kuitenkaan onnistu ylhäältä päin määräämällä vaan edellyttää etenemistä henkilöstön ehdoilla ja muutosvalmiuksien kehittämistä luottamuksellisissa ilmapiirissä. Alituisten johtajavaihdoksien aiheuttama tempoilu on vain kasannut uusia vaikeuksia tiimien tielle.

Kyselyyn vastanneista liki puolet työskentelee tiimeissä. Pienryhmissä, tuoteverstaissa tai toisen työparina työskentelee kussakin vajaa viidennes henkilöstöstä. Kuitenkin vastanneiden enemmistö ilmoittaa työskentele-

vänsä luonteeltaan itsenäisessä tehtävässä. Muutos ryhmä- tai tiimityöhön on monipuolistanut vastaajista liki puolen työtä, mutta lähes yhtä suuri määrä vastaajista ilmoittaa, että työ ei ole ryhmäorganisaatiossa muuttunut suurestikaan. Yli puolet vastaajista ilmoittaa, että viihtyy ryhmätyössä yhtä hyvin kuin aikaisemmassa työssä. Sen sijaan yli neljänneksen mielestä viihtyvyys on parantunut ja vajaa viidennes arvioi viihtyvyytensä huonontuneen. Yli puolet vastaajista valitsisi mieluummin ryhmätyön kuin yksilöllisen työn, mutta vajaa puolet pitää parempana yksilöllistä työtä. Tämä kertoo siitä, että tiimit näyttävät toimivan tehtaalla vaihtelevalla menestyksellä.

Konepajan henkilöstön ammattikuvat ovat laajenemassa. Toimihenkilöiden ja työntekijöiden tehtäväkuvat ovat lähestymässä toinen toisiaan ja niiden väliset rajapinnat ovat muuttuneet häilyviksi. Nykyään esimerkiksi koneistajan ja asentajan työssä tarvitaan tietoteknisiä taitoja, itseohjautuvuutta ja omaa harkintaa, monitaitoisuutta, mekaniikkaosaamista ja ryhmätyön edellyttämiä ihmissuhdetaitoja. Tehtävät edellyttävät myös ns. syvää osaamista ainakin joillakin alueilla. Toimihenkilöiden ja työntekijöiden työn vaativuutta on siten vaikea enää erotella eri kategorioihin. Välttämättä siihen ei myöskään ole työnantajalla tarvetta.

Työn monipuoliset vaatimukset ovat myös vastaajien mielestä selkeästi myönteisin asia työssä (41 %). Seuraavaksi eniten arvostettiin työn itsenäisyyttä ja hyviä työkavereita. Suurimpana ongelmana sen sijaan koettiin liian tiukat toimitusajat (34 %). Myös sidonnaisuus muiden työhön, oma asenne ja ristiriidat esimiehen kanssa koettiin ongelmiksi.

Työn itsenäisyyden suhteen näyttää työntekijä- ja toimihenkilötehtävissä olevan selvä ero. Toimihenkilöt tekevät itsenäisempää työtä kuin työntekijät, joista yli kolmannes tekee vain jonkin verran itsenäistä työtä ja osa vain hiukan tai ei lainkaan itsenäistä työtä. Molempien ryhmien työssä keskeisin itsenäisyyttä rajoittava tekijä ovat tiukat aikataulut. Molempien ryhmien työ on muuttunut myös selkeästi kiireisemmäksi. Näin vastasi yli 60 prosenttia työntekijöistä ja toimihenkilöistä. Työntekijöiden työssä itsenäisyyttä näyttävät edelleen jonkin verran rajoittavan myös esimies ja työpaikan säännöt.

Toimihenkilöiden työn kontrolli näyttää olevan luonteeltaan normatiivista eli toimihenkilöiden odotetaan sitoutuvan työhönsä ja kantavan sen onnistumisesta vastuuta siinä määrin, että säännösohjaus tai esimiehen ulkoinen kontrolli on käynyt tarpeettomaksi. Työntekijöiden työssä sen

sijaan ulkoinen kontrolli näyttelee vielä jonkinlaista roolia normatiivisen kontrollin ohella. Kuitenkin työntekijöiden työ näyttää kyselyn heidän kokemuksensa mukaan vaativan useammin sitoutumista ja vastuuta työn tulokseen kuin toimihenkilötyö. Työntekijät ovat myös valmiita ottamaan lisää vastuuta. Näyttäisi siten siltä, että ulkoinen kontrolli on käynyt tarpeettomaksi myös työntekijöiden työssä, mutta sitä kuitenkin harjoitetaan perinteisen hierarkkisen ajattelumallin jäänteinä.

Henkilöstöryhmien erilainen osaaminen

Henkilöstöryhmien osaamisprofileissa nousi esiin selkeitä eroja. Työntekijätehtävissä työn tekninen osaaminen on ylivoimaisesti tärkein osaamisalue. Sen jälkeen tulevat käden taidot ja työkokemus. Työntekijöiden kärkeen taitoihin kuuluvat myös sopeutuminen ryhmään ja koneiden tuntemus. Kiinnostavaa työntekijöiden osaamisprofilissa on, että monet ennen toimihenkilötaitoina pidetyt osaamisalueet ovat tulleet mukaan myös työntekijöiden osaamisprofiliin. Tällaisia ovat muun muassa ongelmien ratkaiseminen, yhteistyötaidot ja tiedon hakeminen. Näyttää siltä, että työntekijän tulee tärkeimpien teknisten järjestelmien hallintaan liittyvien ammatillisten osaamisalueidensa lisäksi nykyisin tietää vähän lähes kaikesta. Myös sosiaaliset taidot korostuvat työntekijöiden osaamisalueissa.

Toimihenkilötyössä kaksi ylivoimaisesti tärkeintä yksittäistä osaamisaluetta ovat yhteydenpito- ja yhteistyötaidot. Seuraavina tulevat ongelmien ratkaiseminen ja tietotekniikan käyttäminen. Vasta viidenneksi tärkein taito toimihenkilöillä on työn tekninen osaaminen, joka puolestaan oli työntekijöiden tärkein osaamisalue. Kiinnostavaa on, että työntekijöillä koneiden ohjelmointitaidot nousevat tärkeämmäksi taidoksi kuin toimihenkilöillä. Tyypillistä toimihenkilöiden osaamisprofilille on, että heidän pitää tietää kaikesta ja osata paljon. Kuitenkin työskentely ihmisten kanssa korostuu toimihenkilötaitona.

Osallistumisjärjestelmät

Konepajan työntekijöillä ja toimihenkilöillä on ollut edustus tehtaan johdoryhtymässä. Kerran kuussa kokoontuvassa YT-neuvottelukunnassa on mukana kolme työntekijöiden edustajaa ja yksi edustaja kustakin toimi-

henkilöryhmästä, ylemmistä, teollisuus- ja teknisistä toimihenkilöistä. Lisäksi kerran kuukaudessa järjestetään osastopalaveri, joka ei ole ainoastaan tiedotustilaisuus vaan sen on tarkoitus toimia myös vuorovaikutusfoorumina, jossa käsitellään yhteisiä tärkeitä asioita kuten menossa olevia kehittämishankkeita.

Kehityskeskustelut puolestaan tarkoittavat esimiehen ja työntekijän tai toimihenkilön välistä kahdenkeskistä tapaamista. Tapaamisissa käydään läpi sekä lähimmän vuoden kehitystavoitteet että pidemmän aikavälin kehittämistavoitteet. Vuorovaikutuksessa on tarkoitus rakentaa suunnitelma siitä, miten tehtävää kehitetään. Kehittämiskeskustelut käynnistyivät konepajalla vuonna 1992, jolloin aluksi lähdettiin vapaamuotoisista tilanteista, sittemmin tapaamisia on ohjeistettu lomakkeella. Lomakkeen on kuitenkin tarkoitus toimia vain tukena ja vapaasti sovellettavana muistilistana näissä tapaamisissa.

Kyselyn tulokset viittaavat siihen, että erityisesti työntekijät toivovat henkilöstön osallistumismahdollisuuksien lisäämistä sekä yritystä että omaa työtä koskevassa päätöksenteossa. Toimihenkilöiden tulos on samansuuntainen.

Tulevaisuuden ammattitaidot

Konepajan henkilöstökoulutus perustuu vuosisuunnitelmaan, jossa määritellään toimintavuoden tavoitteet. Siinä yhteydessä katsotaan myös, mitä taitoja henkilöstö tarvitsee tavoitteista selviytyäkseen. Näitä yleisiä linjoja käydään läpi myös yksilötason kehittämiskeskusteluissa. Osastot tekevät omat koulutussuunnitelmansa, jotka vedetään yhteen vuosisuunnitelmassa. Yrityksessä käytetään sekä sisäistä koulutusta että hankitaan tarvittaessa myös ulkopuolisia kouluttajia.

Kyselyn tulokset osoittavat, että konepajan henkilöstö on erittäin koulutusmyönteistä. Työntekijöistä ja toimihenkilöistä lähes kaikki ilmoittavat opettelevansa mielellään uusia taitoja. Yli kolmannes työntekijöistä ja puolet toimihenkilöistä etsii mahdollisuutta kehittää työtään enemmän toiveittensa mukaisesti. Sen sijaan suhtautuminen muutoksiin työssä on varauksellisempaa osittain ehkä ajankohdan työvoiman vähennyksistä johtuen. Kuitenkin 39 prosenttia työntekijöistä ja 43 prosenttia toimihenkilöistä ilmoittaa suhtautuvansa muutoksiin myönteisesti. Sen sijaan liki

puolet työntekijöistä ja vajaa puolet toimihenkilöistä ilmoittaa suhtautumisensa olevan osittain myönteinen, osittain kielteinen.

Konsernissa valmistetaan jonkin verran tuotteita ristiin eri maissa sijaitsevien yksiköiden kesken, mikä on tuonut esiin hyvän kielitaidon hyödyllisyyden myös konepajan tuotannollisille työntekijöille. Samoin yritys kannustaa tehtaalla vierailevien asiakkaiden ja laitteiden valmistajien suoraa keskustelukontaktia. Nämä tilanteet edellyttävät työntekijöiltä kykyä kommunikoida vieraalla kielellä. Toimihenkilötehtävissä enää erittäin harvoista tehtävistä selviytyy ilman vieraiden kielten taitamista.

Tietotekniikan käyttövalmiudet ovat tarpeen konepajalla. Tehtaalla on noin 500 tietotekniikan käyttäjää, joista aktiivisia ja monipuolisia käyttäjiä arvioidaan olevan noin viidennes. Verstaan puolella, jonne on sijoitettu noin 50 tietokonetta, tietotekniikan käyttäjiä on noin 100. Tehtaalla on oma tietokoneluokka, jossa pääasiassa ulkopuolisten voimin järjestetty koulutus pyörii jatkuvana.

Kyselyn vastaajien työssä eniten käytössä ovat mikrot, seuraavaksi eniten käytetään sähköpostia ja atk-päätettä. Liki puolet vastaajista käyttää tietotekniikkaa päivittäisissä työrutiineissa ja yli kolmannes yhteydenpitovälineenä. Neljännes vastaajista käyttää tietotekniikkaa myös uuden tiedon luomisen välineenä. Suurin osa vastaajista työskentelee tietotekniikan parissa päivittäin vain alle tunnin. Yhdestä kolmeen tuntiin tietotekniikkaa käyttää yli neljännes ja enemmän kuin puolet työajasta tietoteknisellä järjestelmällä työskentelee yli neljännes vastaajista.

Tietotekniikan edelläkävijä

Konepajaa voi luonnehtia edelläkävijäksi tietotekniikan käytössä perinteisessä teollisuudessa. Tutkimusajankohtana siellä otettiin käyttöön uusi integroitu tietojärjestelmä, joka yhdistää yrityksen tietovirrat kahteen pääosaan, hallintoon ja tuotantoon ohjelmilla, jotka keskustelevat joustavasti keskenään. Tietojärjestelmien kehittämisen kannalta keskeistä on ollut muutos itsenäisestä yksiköstä kohti globaalisti toimivaa konsernia. Toimintaympäristön ja ajattelumaailman muutosta on seurannut myös tietojärjestelmien muutos palvelemaan uudella tavalla verkostomaisesti jäsentyvää toimintaa. Tehtaan tietotekninen varustus on myös huippuluokkaa. Käytössä ovat henkilökohtaiset tietokoneet, paikallisverkko, keskustietokone ja päätteet. Yrityksessä käytetään monipuolisesti erilaisia

ohjelmistosovelluksia sekä toimistoissa että operatiivisessa toiminnassa. Käytössä ovat sähköposti-, puhelinkokous- ja videokonferenssivälineet, EDI, Internet-yhteydet ja oma konserniverkko. Yritys pitää myös erittäin tärkeänä, että lähes kaikkia tieto- ja viestintäteknologian tarjoamia mahdollisuuksia hyödynnetään toiminnassa.

Tehtaalla toimii erillinen tietotekniikkaosasto, joka vastaa järjestelmien hankinnasta ja on mukana käyttäjäorganisaatioiden tietojärjestelmiin liittyvissä kehittämisprojekteissa. Puolet osaston väestä toimii toimistojärjestelmien verkkoympäristön asiantuntijoina ja tukihenkilöinä, toinen puoli on keskittynyt operatiivisiin järjestelmiin, kuten materiaalien, henkilöstön ja myynnin hallinnan järjestelmiin. Jokaisella oli oma määritelty tukialueensa, jonka kontaktipintana osastoon päin he toimivat. Tutkimuksen päättyessä tukitoiminnot kuitenkin ulkoistettiin erilliseen call centeriin.

Konepajan ensimmäinen tietojärjestelmä otettiin käyttöön vuonna 1982 varaosamyynnissä, josta käyttö laajeni nopeasti materiaalihallintaan, tuotannonohjaukseen ja hankintaan. Samoin ensimmäiset CAD-suunnittelulaitteistot otettiin käyttöön jo aikaisin. Myös ensimmäiset mikrotietokoneet tulivat taloon jo 1980-luvun alkupuolella, ja ensimmäinen paikallisverkko yritykseen rakennettiin vuonna 1985.

Isoa harppausta ovat merkinneet ns. tehdasjärjestelmät 1980-luvun lopulla. Omalla järjestelmällä tehtaalla pystyttiin jo tuolloin ottamaan vastaan tilaukset, jotka menevät suoraan tietokoneohjattuun varastoon keräilyyn. Tietotekniikan avulla pystyttiin siten nopeuttamaan työskentelyä ja karsimaan tuottamattomia työn osia. Liiketoiminnan ja oman työn ohjaukseen tarkoitetut järjestelmät ovat tulleet tehtaalle 1990-luvulla. Ajankohtainen kehityshaaste on konsernikohtaisten yhteisten järjestelmien, kuten esimerkiksi logistiikkajärjestelmien, kehittäminen 18 tuote- tehtaalle ja globaalista myynnistä ja asiakaspalvelusta huolehtiville toimistoille. Konsernissa on myös tarve kerätä eri toiminnoista tietoa hallitusti ja määrämuotoisesti, jotta sitä pystytään myös yhteismitallisesti analysoimaan ja arvioimaan.

Yhteydet ulkomaailmaan alkoivat rakentua sähköisessä muodossa jo 1980-luvulla, jolloin ensimmäinen sähköpostijärjestelmä otettiin käyttöön. Vuosikymmenen puolivälissä sitä hyödynnettiin jo laajasti. Nykyään yrityksessä on käytössä neljää erilaista sähköpostia. Tutkimuksen alkaessa menossa oli suojatun konserniverkon rakentaminen.

Tuotannossa tietotekniikan käyttö punoutuu mm. tietokoneohjatun hyllystöhissin käyttöön, joka tapahtuu päätteen avulla. Työntekijän huomattessa, että hyllystä on joku tavara loppumassa, hän voi tehdä suoraan tilauksen tehtaan hankintajärjestelmään. Työntekijät voivat myös ottaa ruudulle piirustuksia ja muita tuotedokumentteja ja tulostaa niitä oman työn tarpeiden mukaan.

Ajatustapa suhtautumisessa tuotannollisten työntekijöiden mahdollisuuksiin työskennellä tietojärjestelmillä on muuttunut alkuvuosista. Kun numeeriset työstökoneet tulivat taloon 1970-luvulla, ajateltiin, että työntekijöiden ei tarvitse kuin osata painaa nappia. Ohjelmien tekeminen ja muokkaaminen oli tuossa vaiheessa yksinomaan toimihenkilötyötä. Mutta sitten huomattiin, että mitä parempi ammattimies koneella työskenteli, sitä paremmin kone myös toimi. Nykyisin numeerisesti ohjatuilla työstökoneilla työskentelevät koneistajat tekevät ohjelmansa itse. Heidän ammattitaitonsa on siten laajentunut CNC-koneen käytöstä ohjelmointiin, joissa molemmissa vaaditaan korkeata ammattitaitoa. Koneistajista on tullut tietotyöntekijöitä yrityksen avainosaamiseen alueelle.

Rasituksen ja uhkien kokeminen

Työn luonteen muutoksen ja kasvaneen kiireen seuraukset näkyvät rasituksen kokemisena. Erityisen voimakkaassa kasvussa näyttää olevan työn henkinen rasittavuus. Näin vastasi 72 prosenttia työntekijöistä ja 63 prosenttia toimihenkilöistä. Myös työn fyysinen rasitus näyttää kasvaneen neljänneksellä työntekijöistä ja vajaalla viidenneksellä toimihenkilöistä. Rasituksen kasvu ei kuitenkaan näytä vaikuttaneen suurestikaan eri henkilöstöryhmiin lukeutuvien vastaajien kokemukseen työssä jaksamisesta, sillä lähes kaikki vastaajat molemmista ryhmistä uskovat jaksavansa nykyisessä työssään vielä viiden vuoden kuluttua.

Puolet henkilöstöstä ilmoittaa kokeneensa työssään uhkia ja pelkoja. Määrä on selvästi korkeampi kuin aineistossa keskimäärin, ja liittynee aineiston keräysajankohtana menossa olleisiin henkilöstön vähennyksiin. Enemmistön suurin pelko nimittäin oli juuri irtisanomisen pelko sekä toimihenkilöillä että työntekijöillä. Pelko ja uhkan kokeminen liittyi myös työssä koettuihin tehokkuus- ja joustavuuspaineisiin. Työväuhdin pelättiin kiristyvän ja työn rasittavuuden kasvavan. Pelkojen ja uhkien kokemisella näyttää olleen myös selkeitä vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin työssä.

Yhteenveto konepajasta

Konepaja on henkilöstökoostumukseltaan miesvaltainen ja kulttuuriltaan maskuliininen työpaikka. Tietoteknisesti työpaikka edustaa kehityksen kärkeä. Miesten ja naisten työnjaossa naiset sijoittuvat pääasiassa konttoritoimihenkilötehtäviin, joihin tutkimusajankohtana toteutetut saneeraukset ankarimmin kohdistuivat. Poistuvien toimihenkilötehtävien joukossa olivat muun muassa tuntikirjurien työt, jotka työntekijät jatkossa tekivät itse tietokoneen avulla. Tulokset verrattuna muihin tutkimusyrityksiin poikkeavat kahdella tavalla: toisaalta työntekijät ovat keskimääräistä koulutetumpia ja ammattitaitoisempia, toisaalta heidän kokemansa työn henkinen rasittavuus, uhkat ja ristiriidat ovat aineiston kärkeä. Konepaja myös poikkeaa kehittämismyönteisyytensä osalta muusta aineistosta. Tosin samalla jatkuvat johtajavaihdokset ja omistajapohjan muutos ovat vieneet pohjaa projektien loppuun saattamiselta. Silti aineistosta näkyy henkilöstön halukkuus oppia uusia taitoja, kehittää työtään ja ottaa lisää vastuuta työstään. Se on muutoksista huolimatta merkittävä resurssi, jolle kehittämistoimintaa yrityksessä voidaan jatkossa rakentaa. Huolestuttavaa sen sijaan ovat henkisen ja fyysisen rasituksen kasvu ja kiireen kokeminen, jotka liittyvät työilmapiiirin ongelmiin. Myös pelkojen ja uhkien kokeminen on Konepajalla selvästi yleisempää kuin aineistossa keskimäärin.

Insinööritoimisto ja konepaja

Globaalisti toimivan liikkuvia työkoneita valmistavan konsernin kaksi toimipaikkaa, insinööritoimiston tapaan toimiva suunnitteluyksikkö (vajaa 100 henkilöä), joka sisältää myös yhden tuoteryhmän johtotoiminnot, sekä liikkuvia työkoneita valmistava konepaja (noin 220 henkilöä) edustavat tutkimuksessa perinteistä metalliteollisuutta. Yrityksen juuret ovat vanhassa tamperelaisessa konepajassa, joka on noin 15 viime vuoden aikana toteutettujen saneerausten ja yritysjärjestelyjen kautta pirstoutunut moneen osaan. Tutkimuksen kohteena oleva yritys edustaa vanhassa konepajassa alkanutta liikkuvien koneiden tuotantoa, joka on pitänyt pintansa muutospaineissa. Myös tämä tutkimuskohde vaihtoi tutkimusajankohtana omistajaa. Emokonserni möi tuotantonsa amerikkalaiselle globaalille jätille.

Ala on tyypillisesti erittäin suhdanneherkkää ja seuraa teollisuuden yleisiä suhdanteita. Pienyritysvaltaisen loppuasiakaskunnan vuoksi suhdanteet myös heijastuvat alalle poikkeuksellisen jyrkkinä. Se edellyttää organisaatiolta, valmistuskapasiteetilta ja myynniltä suurta joustavuutta ja sopeutumista jyrkästi vaihtelevaan kysyntään.

Konsernin tuotanto jakaantuu kolmeen eri tuoteryhmään, jotka kukin vastaavat omasta tuotteestaan maailmanlaajuisesti. Liikevaihdosta liki puolet saadaan Pohjois-Amerikasta ja Suomesta, muista Pohjoismaista saadaan kolmannes, ja muualta Euroopasta vajaa viidennes. Konsernin tuotekehitys- ja valmistusyksiköt sijaitsevat Suomessa.

Tampereella on yhden tuoteryhmän johtokeskus, johon kuuluu hallinto, tuotekehitys ja tuotetuki. Yli puolet Tampereen toimipaikan henkilöstöstä työskentelee tuotekehityksessä. Valtaosalla miesvaltaisesta henkilöstöstä on diplomi-insinöörin tai opistoinsinöörin koulutus. Mukana on kuitenkin myös muita alan ammattilaisia. Tampereelta hoidetaan myös muualla sijaitsevan konepajan hallinnollisia tehtäviä.

Tutkimusaineisto koostuu kahden yksikön vastaajista. Yrityksen insinööritoimistossa vastanneista (N=33, naisia 4, miehiä 29) 9 prosenttia edustaa johtotehtävissä toimivia, 46 prosenttia ylemmissä toimihenkilötehtävissä työskenteleviä, 33 prosenttia toimihenkilötehtävissä, 9 asiantuntijatehtävissä ja 3 työntekijätehtävissä työskenteleviä. Konepajassa (N=54, naisia 3, miehiä 51) 4 prosenttia toimii johtotehtävissä, 6 prosenttia edustaa ylempiä toimihenkilöitä, 19 prosenttia toimihenkilöitä, 2 prosenttia asiantuntijoita ja 70 prosenttia työntekijöitä.

Molemmat yksiköt ovat muuhun aineistoon verrattuna keskimääräistä miehisempiä työpaikkoja. Suunnitteluyksikössä väki on muuhun aineistoon verrattuna keskimääräistä nuorempaa. Yli puolet henkilöstöstä on alle 34-vuotiaita. Konepajassa henkilöstö taas on keskimääräistä vanhempaa eli puolet on iältään 45–54-vuotiaita. Yksiköt poikkeavat toisistaan myös henkilökunnan koulutustaustan osalta. Suunnitteluyksikössä 70 prosentilla on ylioppilaspohja, mutta konepajan puolella yli puolet väestä on kansakoulupohjalla. Suunnitteluyksikössä yli puolella henkilöstöstä on joko ammattikorkeakoulu tai korkeakoulututkinto, konepajassa puolet väestä on käynyt ammattikoulun, ja liki neljännes ammattikurssin.

Yritys on myös kouluttanut suunnitteluyksikön väkeä enemmän kuin konepajan henkilöstöä. Suunnitteluyksikön henkilöstöstä ammatilliseen jatkokoulutukseen, kielikursseille tai tietotekniikan koulutukseen ovat

päässeet lähes kaikki halukkaat. Konepajan henkilöstön osallistuminen vastaavaan jatkokoulutukseen jää tästä selvästi. Konepajan vastaajista liki puolet onkin sitä mieltä, että koulutus ei ole ollut riittävää työn vaatimuksiin nähden. Suunnitteluysikössä tätä mieltä on runsas kolmannes. Konepajassa suurin koulutustarve kohdistuu tietotekniikan taitoihin ja suunnitteluysikössä kielitaitoon.

Muuttuva globaali organisaatio

Konserni muutti organisaatiotaan vuoden 1997 alusta maailmanlaajuisiin toimintalinjoihin ja divisiooniin perustuvaksi. Aikaisemmin toimittiin maanosat kattavissa organisaatioissa. Organisaatiouudistuksen tavoitteena on sopeutua paremmin muuttuvaan liiketoimintaympäristöön, jota leimaa lisääntyvä monimutkaisuus ja eriytyvyys. Yrityksen toiminnan hajautuminen maailmanlaajuisesti merkitsee suuria maantieteellisiä ja kulttuurisia eroja sekä yritysten omassa toiminnassa että asiakaskunnan toimintatavoissa. Myös myynti- ja toimittajaverkostot ovat kasvaneet. Käytössä on edistynyt ja monimutkaista teknologiaa, joka tuo uusia haasteita organisaation joka tasolle.

Organisaatiouudistuksen tavoitteena on parantaa monimutkaisen sisäisen ja ulkoisen liiketoiminnan sekä yhteistyöverkoston johtamista, painottaa asiakkaan tarpeiden tyydyttämisestä lähtevää toimintaa, terävöittää yksiköiden liiketoimintaprosessien fokusta, poistaa riski, että uudet markkina-alueet jäävät perinteisten jalkoihin sekä hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen henkilöstön resursseja ja osaamista.

Uusi organisaatio perustuu kahteen globaaliin toimintalinjaan, joita johdetaan Helsingissä sijaitsevasta pääkonttorista eli tuotekehitykseen (asiakaspalveluihin ja tuotantoon liittyvä liiketoiminta) ja markkinointiin (myyntiin sekä tuotteiden ja palveluiden jakeluun liittyvä liiketoiminta).

Konsernin tavoitteena on kasvattaa edelleen markkinaosuuttaan tarjoamalla markkinoiden parhaita tuotteita ja palveluita. Yritys tavoittelee myös prosessi- ja kustannustehokkuutta pyrkimällä kasvattamaan toiminnan joustavuutta, vähentämällä kiinteitä kustannuksia sekä allokoimalla voimavarat entistä tarkemmin. Keinoina tavoitteiden saavuttamiseen nähdään muun muassa byrokraattisen ja alisteisen toimintatavan hajauttaminen entistä itsenäisemmäksi, tiimityön soveltaminen ja vuorovaikutuksen aktivoiminen joka ryhmässä sekä uusien kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen henkilöstölle.

Yksiköiden työorganisaatioiden kehittäminen

Suunnitteluyksikössä sijaitsivat konsernin yhden ryhmän johtotoiminnot sekä sen pyöriällä kulkevien koneiden tuotekehitysyksikkö protopajoineen. Yksikön toimintaprofiili laajeni organisaatiouudistuksen myötä olennaisesti. Yksikön keskeisin tavoite on sen toiminnan joustavuuden kehittäminen. Tuotekehitysyksikkö sijoitettiin Tampereelle siitä syystä, että kaupungissa on runsaasti liikkuvien työkonoiden yliopisto- ja korkeakoulutason asiantuntemusta sekä monenlaista liikkuvien työkonoiden tuotantoa. Yrityksellä on jatkuvaa läheistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta Teknillisen yliopiston ja VTT:n kanssa. Tilanteen tuomat hyödyt esimerkiksi henkilöstön rekrytoinnille ovat selkeät. Kun yritys otti 1990-luvun lopulla tuotekehitysyhmään 40 uutta teknisen koulutuksen saanutta toimihenkilöä, se sai valita henkilöt 860 hakijan joukosta. Nykyisin tilanne on tästä tasapainottunut.

Konserni pyrkii mahdollisimman mataliin organisaatorakenteisiin. Johtamisfilosofia lähtee siitä, että ryhmille ja henkilöstölle delegoidaan valtaa ja vastuuta. Johtaja toimii organisaatiossa koordinaattorin roolissa. Tuotekehitysyhmät ovat erikoistuneet tuotteittain ja niillä on omat johtoryhmänsä. Yrityksessä toimitaan tiimiorganisaatiossa, jossa tiimit ovat projektiluontoisia. Projektit muodostuvat tietyn tuotteen kehittämisestä tietyn aikataulun mukaan.

Huolimatta projektiluontoisesta tiimiorganisaatiosta suunnitteluyksikön vastaajat pitävät työnkuvaansa itsenäisenä. Vastaajien enemmistö myös valitsee mieluummin ryhmätyön kuin täysin yksilöllisen työskentelyn. Työn ehdottomasti miellyttävin asia ovat työn monipuoliset vaatimukset, kuitenkin myös hyvää työskentelyilmapiiriä pidetään tärkeänä. Ongelmina koetaan sidonnaisuus muiden työhön ja liian tiukat toimitusajat.

Vastaajista puolet pitää palkkaa ja työn sisältöä yhtä tärkeinä työn mielekkyyden lähteinä, mutta kolmannekselle työn kiinnostava sisältö on tärkeämpi asia kuin hyvä palkka. Suunnitteluyksikön palkkausjärjestelmä perustuu yksilölliseen ja tulossidonnaiseen bonusjärjestelmään. Bonukset maksetaan vuosittain, mutta tulosta seurataan kuukausittain.

Suunnitteluyksikön henkilöstön osaamisprofiilissa tärkeimmät alueet liittyvät suunnitteluun, tiedon hakemiseen ja koneiden tuntemukseen, mutta myös ongelmien ratkaisutaidot, yhteydenpito- ja yhteistyötaidot

korostuvat. Vähiten merkitystä sen sijaan on käden taidoilla, opettamisella, avustamisella, asiakaspalvelu- tai johtamistaidoilla.

Konepajassa (pysyvä henkilöstö 220 henkeä, josta 180 työntekijää ja 40 toimihenkilöä, ja lisäksi noin 50 määräaikaista työntekijää) työskennellään tiimeinä. Keskeinen kehittämistavoite on toimintavarmuus eli toimitusaikojen tarkka noudattaminen. Työpaikalla on perinteisesti valmistettu erilaisia liikkuvia työkoneita, joten ammattitaidolla on hyvä perusta. Silti suuri osa tuotteiden komponenteista tilataan alihankkijoilta. Ideana on, että yhteydet alihankkijoihin hoidetaan mahdollisimman paljon lattialta lattialle -periaatteella, joka tarkoittaa sitä, että tiimeissä työskentelevät asentajat hoitavat itse tavaran kotiin kutsumisen koti- ja ulkomaisilta alihankkijoilta. Alihankintatoimintaa on viime vuosina laajennettu voimakkaasti.

Työorganisaation muutosta vaihetyöstä tiimeihin johti konepajalla niin sanottu johtotiimi, johon kuuluu ylimmän ja keskijohdon lisäksi henkilöstön edustajia. Tiimikoulutus ulkopuolisessa opistossa annettiin koko henkilöstölle jo ennen tiimeihin siirtymistä. Kyselyaineiston keräämisajankohtana tiimeissä oli ehditty toimia liki kaksi vuotta. Konepajan tiimeissä työnjohtaja on yksi tiimin jäsenistä, jolle lankesi joukkueen valmentajan tehtävä. Hän joutui luovuttamaan valtaansa tiimille ja paineen suunta muuttui tiimin jäsenistä työnjohtajan suuntaan. Tiimien alkutaival ei konepajalla kuitenkaan sujunut täysin ilman hankaluuksia. Prosessi oli hitaampi kuin oli odotettu, ja haastattelujen ajankohtana keväällä 1998 eri tehtävissä toimivat haastatellut luonnehtivat prosessia vielä kesken-eräiseksi. Johtotiimi on joutunut painamaan päälle aika ajoin. Ongelmat liittyivät uusiin rooleihin, joiden mukaan ei ole helppo oppia elämään 25 perinteisen vaihetyövuoden jälkeen. Välijohdon mielestä kehityksen jarruna on työntekijöiden hidas herääminen tiimityöhön, ja työntekijöiden mielestä prosessi ”tökkii yläkerrasta” siten, että tiimeille ei puheista huolimatta kuitenkaan anneta riittävän vapaita käsiä.

Työn positiivisimmiksi asioiksi koetaan konepajalla työn monipuoliset vaatimukset, hyvä työilmapiiri ja hyvät työkaverit. Työn suurin ongelma puolestaan liittyy liian tiukkoina pidettyihin toimitusaikoihin. Ongelma koettiin konepajassa selvästi kärkevämpänä kuin suunnitteluyksikössä ja jopa hiukan kärkevämpänä kuin aineistossa keskimäärin. Viidesosa vastaajista piti ongelmana myös oman työn sidonnaisuutta muiden työhön.

Enemmistö työntekijöistä (70 %) ja toimihenkilöistä (78 %) pitää työn sisältöä ja palkkaa yhtä tärkeinä työn mielekkyyden lähteinä. Konepajan palkkaus perustuu tuotantopalkkiojärjestelmään, johon siirryttiin tiimiorganisaation perustamisen yhteydessä. Työntekijöiden palkka muodostuu työkohtaisesta, henkilökohtaisesta ja tulososuudesta. Tulos puolestaan muodostuu tuottavuudesta, toimintavarmuudesta ja varaston kierrosta, ja tulosprosentti tulee kaikille samansuuruisena. Palkkausjärjestelmän muutos otettiin työntekijöiden keskuudessa vastaan hyvin.

Konepajan tiimeissä ja ryhmissä työskentelevästä henkilöstöstä enemmistö pitää työnkuvaansa itsenäisenä. Vastaajista puolet kokee tiimityön monipuolistaneen työnkuvaa, mutta vajaa puolet vastaajista on sitä mieltä, että työ ei ole muuttunut suurestikaan ryhmiin siirryttäessä. Enemmistö viihtyy tiimeissä yhtä hyvin kuin aikaisemmassa urakkatyössä, sen sijaan reilu neljännes vastaajista viihtyy paremmin tiimeissä. Yli puolet vastaajista valitsisi mieluummin ryhmätyön kuin yksilöurakan.

Työn itsenäisyys näyttää olevan positiiviseksi arvioitu piirre sekä toimihenkilöiden että työntekijöiden työnkuissa. Usein sillä ymmärretään työn ulkopuolisen kontrollin vähäisyyttä tai puuttumista. Itsenäisintä työtä näyttävät tekevän konepajan toimihenkilöt ja vähiten itsenäistä saman yksikön työntekijät. Mielenkiintoista on, että aikataulut rajoittavat toimihenkilöiden itsenäisyyttä hiukan enemmän kuin työntekijöiden. Sen sijaan sidonnaisuus toisten työhön sekä työn tuloksellisuuden arviointi korostuvat itsenäisyyttä rajoittavina tekijöinä selvästi enemmän työntekijöiden työssä. Myös sellaisilla ulkoisen kontrollin muodoilla, kuten säännöillä, valvontalaitteilla ja esimiehen valvonnalla, on yhä jossakin määrin merkitystä työntekijätyön kontrollimuotona.

Samaan aikaan sitoutuminen työnteon tavoitteisiin on kasvanut vastaajien kokemuksen mukaan sekä työntekijöiden (yli 70 %) että toimihenkilöiden työssä (yli 87 %). Myös työnteon vaatima vastuun ottaminen on kasvanut liki kaikilla työntekijöillä ja toimihenkilöillä. Huomionarvoista on, että muutos vastuun kasvuun on koettu suurimpana nimenomaan työntekijätyössä. Työntekijöiden enemmistö ja kaikki konepajan toimihenkilöt myös ottavat mielellään lisää työtä ja sen tulosta koskevaa vastuuta.

Toimihenkilöiden työn kontrolli näyttää olevan luonteeltaan normatiivista eli toimihenkilöiden odotetaan sitoutuvan työhönsä ja kantavan sen onnistumisesta vastuuta siinä määrin, että säännösohjaus tai esimiehen

ulkoinen kontrolli on käynyt tarpeettomaksi. Työntekijöiden työssä sen sijaan ulkoinen kontrolli näyttelee vielä jonkinlaista roolia normatiivisen kontrollin ohella. Kuitenkin työntekijöiden työ näyttää kyselyn mukaan vaativan lähes yhtä paljon sitoutumista ja vastuuta työn tuloksesta kuin toimihenkilötyö. Työntekijät ovat myös valmiita ottamaan lisää vastuuta. Näyttäisi siten siltä, että ulkoinen kontrolli on käynyt tarpeettomaksi myös työntekijöiden työssä, mutta sitä kuitenkin yhä jonkin verran harjoitetaan perinteisen hierarkkisen ajattelumallin jäanteenä.

Konepajan toimihenkilöiden osaamisprofiilissa tärkeimmiksi alueiksi nousevat yhteistyö- ja yhteydenpitotaidot sekä työkokemus ja päätöksentekotaidot. Suurin osa toimihenkilöistä työskenteleekin tehtävissä, jotka liittyvät ihmisten käsittelyyn sekä työn johtamiseen ja organisointiin. Myös ongelmien ratkaisu- ja päätöksentekotaidot sekä tiedonhakutaidot koettiin keskeisiksi.

Konepajan työntekijöiden tärkein yksittäinen osaamisalue on työn tekninen osaaminen, sitten tulevat käden taidot ja työkokemus. Lähes yhtä tärkeinä työntekijätaitoina koettiin koneiden tuntemus ja sopeutuminen ryhmään. Myös yhteistyötaidot, uuden oppiminen, materiaalien tuntemus ja ongelmien ratkaisutaidot sekä työn organisointitaidot olivat kärkipäässä. Työntekijöiden osaamisprofiili heijastaa tiimityön myötä työssä tapahtuneita muutoksia. Ryhmätyössä tarpeelliset sosiaaliset taidot sijoittuvat teknisten ammattitaitojen kanssa tärkeimpien taitojen joukkoon. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitys sekä tiimin sisällä, tiimien välillä ja työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä on kasvanut organisaation tuloksellisen työskentelyn ehtona.

Työssä tapahtuneet muutokset

Kyselyn tulosten mukaan enemmistön mielestä (suunnitteluyksikön toimihenkilöt 71 %, konepajan toimihenkilöt 94 % ja konepajan työntekijät 73 %) työ on muuttunut vaativammaksi viime vuosina. Työntekijöiden työssä koetaan erityisesti joustavuusvaatimusten ja yhteistyövaatimusten kasvaneen. Työn vaativuuden kasvu näkyy poikkeuksellisen jyrkkänä konepajan toimihenkilöiden työssä. Toimihenkilöiden työssä koetaan samansuuntaisesti joustavuusvaatimusten, yhteistoiminnan vaatimusten sekä tietoteknisten taitojen osaamisvaatimusten kasvaminen, mutta vielä paljon voimakkaammin kuin työntekijätyössä. Suunnitteluyksikön toimi-

henkilöiden työssä kokemus on samansuuntainen kuin konepajan henkilöstön, mutta ei yhtä voimakas. Tärkeimmäksi heillä nousee joustavuusvaatimusten kasvu ja yhteistoiminnan taitojen kasvaneet vaatimukset.

Laatuvaatimukset ovat kohonneet merkittävästi sekä suunnitteluyksikössä että konepajassa. Mielenkiintoista on, että yrityksen ulkoisen asiakaspalvelun vaatimukset heijastuvat metsäkonekonsernin molemmissa yksiköissä selkeästi vähemmän kuin aineiston muussa kuudessa yrityksessä. Suunta on kuitenkin sama kuin muualla: toimitusajat ovat kiristyneet (erityisesti konepajassa), asiakaskohtaisesti räätälöityjä tuotteita valmistetaan enemmän ja tuotteiden sarjapituuksissa on havaittavissa lyhenemistä.

Sen sijaan sisäisen asiakaspalvelun merkitys on selkeästi suurempi metsäkonekonsernin molemmissa yksiköissä muuhun aineistoon verrattuna. Erityisen keskeinen tämä suuntaus näyttää olevan suunnitteluyksikön toiminnassa. Osastorajat ylittävän yhteistoiminnan merkitys on kasvanut suunnitteluyksikössä liki puolta edustavan vastaajajoukon mielestä ja konepajassa neljänneksen mielestä. Tiedon merkitys työssä on kasvanut suunnitteluyksikössä yli puolen mielestä ja konepajassa yli kolmanneksen mielestä. Myös suunnittelun osuus on kasvanut molemmissa yksiköissä.

Selitystä muista poikkeavalle tulokselle asiakaskontaktien merkityksen osalta voi hakea yrityksen organisaatiouudistuksesta, jonka seurauksena loppuasiakas on verrattain kaukana perustuotannosta tai suunnittelusta. Asiakasta edustavatkin yrityksen oman toimintaketjun seuraavat lenkit: markkinointi- ja jakelukeskukset. Loppukäyttäjien tarpeiden seuraaminen on järjestetty konsernissa muulla tavoin. Esimerkiksi asiakkaat hoitavat prototyyppien testauksen kenttäoloissa. Heiltä saadaan tuotteen suunnitteluun ja kehittämiseen paras mahdollinen käyttäjäpalaute. Kuitenkin haastatteluissa tuli esiin, että asiakaspalaute olisi erittäin tärkeätä myös konepajan työntekijöille. He vastaavat asiakkaille räätälöityjen erikoisvarusteltujen tuotteiden kokoamisesta, ja lopputuloksessa näkyy heidän kädenjälkensä.

Yrityksen tietotekninen profili

Konserni hyödyntää markkinoiden kehittyneintä tieto- ja kommunikatioteknologiaa sekä toiminnassaan että tuotteissaan. Globaalisti toimivana

sille on tärkeää nopea, luotettava ja joustava tiedonsiirto (EDI) sekä erilaiset kommunikaatioteknologian mahdollistamat globaalit vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan muodot.

Tutkimuksen ajankohtana suunnitteluyksikössä oli menossa siirtymien PC-pohjaisiin suunnittelulaitteistoihin. Vuonna 1998 uusittiin muun muassa kaikki tuotekehityksen CAD-suunnitteluasemat. Investoinnit liittyivät tietojärjestelmien integroimisprojektiin, jonka tarkoituksena on virtaviivaistaa, standardisoida ja uusia konsernin koko toimintaketjun tietojärjestelmä. Hanke oli konsernin suurin investointi koko 1990-luvulla.

Ongelmana on ollut, että Metsäkonekonsernin eri toimipaikoissa ja eri toimialoilla on ollut käytössä kirjava kokoelma koneita ja järjestelmiä, joiden yhteensopivuudessa on ollut paljon toivomisen varaa. Ongelmaa on vain lisännyt se, että globaalit yrityksen eri yksiköissä eletään eri kulttuureissa ja myös jossakin määrin ollaan tietoteknisen kehityksen ja osaamisen suhteen eri vaiheissa. Ulkopuoliselta alan toimittajalta ostettua järjestelmäpakettia sovelletaan konsernin tarpeisiin. Tietojärjestelmäprojekti siihen liittyvine alaprojekteineen on pääkonttorin alainen hanke, jota ohjaa siellä toimiva vetäjä. Kyse on suuresta ja monivaiheisesta työstä, jossa joudutaan sovittamaan yhteen eri kulttuureista ja intresseistä nousevia näkökohtia.

Suunnitteluyksikössä ja pääkonttorissa videokonferenssit, tietoverkot ja sähköposti kuuluvat normaaliin yhteydenpitokäytäntöön. Videokonferenssit ovat erityisen hyödyllisiä, kun suunnittelijat keskustelevalt mannerten yli esimerkiksi tietyistä kuvien yksityiskohdista. Sen sijaan usean osanottajan videokokousten onnistuneisuutta ei pidetä yhtä hyvänä. Sähköpostin käyttö kuuluu päivittäiseen työrutiiniin. Yrityksen suunnittelijoiden käytössä on nykyisin markkinoiden parhaat CAD-laitteistot ja ohjelmistot. Silti työn keskeiset ongelmat liitetään tietokoneiden ja ohjelmistojen toimivuuteen. Ohjelmistosovelluksia hyödynnetään myös laskentatoimessa, henkilöstö- ja palkkahallinnossa, laskutuksessa, ostoissa, asiakaspalvelussa sekä myynnissä ja markkinoinnissa. Internetiä käytetään muun muassa markkinoinnin, asiakastilauksien ja huoltopalvelun apuna sekä tiedotuskanavana. Internet myös toimii sähköpostin ja maksullisten tietokantojen käytön apuna.

Henkilöstökyselyn mukaan suunnitteluyksikössä eniten käytetyt tietotekniset järjestelmät ja laitteet ovat sähköposti, tietokone ja atk-pääte. Yli puolet väestä työskentelee tietoteknisillä välineillä enemmän

kuin puolet työajasta ja kolmannes työntekijöistä noin puolet työajasta. Tietotekniikan käyttö kuuluu päivittäisiin työrutiineihin työkaluna ja yhteydenpitovälineenä. Sitä käytetään eniten uuden tiedon luomiseen sekä tiedon muokkaamiseen ja järjestämiseen. Keskeistä suunnitteluyksikön toiminnassa onkin uuden tiedon luominen. Valtaosaa käyttäjistä voisi siten luonnehtia tietotyöntekijöiksi.

Konepajan tietotekninen profiili poikkeaa suunnitteluyksiköstä. Siellä on kuitenkin käytössä samat tietotekniset mahdollisuudet ja sovellukset kuin yrityksen muissakin yksiköissä. Tietokonevarustus kuuluu myös konepajan työntekijöiden työkaluihin. Työntekijät saavat työryhmien yhteiskäytössä olevien koneiden näytölle muun muassa työn tekemisen kannalta tarpeelliset tuotetiedostot ja työohjeet sekä tiedot varastossa olevista osista. Koneita myös käytetään aktiivisesti, vaikka tietotekninen osaaminen ei valtaosalla ole kovin syvää. Lisäkoulutus mm. tietotekniikassa onkin työntekijöiden toivelistan ykkösasia. Konepajassa myös asiakastiedustelut hoidetaan tieto- ja viestintäteknologian välityksellä. Tuotantoyksikkönä konepajassa luonnollisesti sovelletaan tietotekniikkaa tuotantoprosessin suunnitteluun ja valmisteluun. Tehtaalla toimii myös automaattisia työstökonerobotteja, joiden ohjelmointi kuuluu työntekijöiden tehtäviin.

Konepajassa käytetyimmät laitteet ja tekniikat ovat mikro, atk-pääte ja perinteinen puhelin. Yli puolet konepajan väestä työskentelee tietoteknisillä laitteilla työpäivän aikana alle tunnin, vajaa neljännes noin puolet työajasta ja 15 prosenttia 1–3 tuntia. Niiden käyttö liittyy työrutiineihin, joissa tietotekniikkaa käytetään etupäässä tiedon lähteenä ja yhteydenpitovälineenä. Työskentely on enimmäkseen ohjeiden ja sääntöjen mukaan tapahtuvaa työtehtävien hoitamista.

Rasituksen ja uhkien kokeminen

Työelämän nopea muutos koettelee kaikkia muutoksessa mukana olevia, horjuttaahan muutos jatkuvuudelle rakentuvaa turvallisuuden tunnetta. Jatkuvien ja erilaisten muutosten kanssa toimeen tuleminen sitoo suuret määrät henkilöstön energiaa myös konekonsernin eri yksiköissä. Peruslähtökohdat suhtautumisessa muutoksiin ovat kuitenkin positiiviset. Jokaisen yksikön kaikkia henkilöstöryhmiä edustavat vastaajat vakuuttavat opettelevansa mielellään uusia taitoja. Myös yleinen suhtau-

tuminen muutoksiin on pääasiassa myönteistä, konepajalla jopa myönteisempää kuin suunnitteluyksikössä.

Muutoksista rasittavin on työnteon kasvanut kiire. Työtahti näyttää muuttuneen kiireisemmäksi lähes kaikilla konepajan toimihenkilöillä ja enemmistöllä työntekijöistä, mutta myös suunnitteluyksikössä on enemmistö vastaajista kokenut kiireen kasvaneen. Fyysisen rasituksen kasvun kokemus noudattaa samaa järjestystä. Yli neljännes konepajan toimihenkilöistä on kokenut fyysisen rasituksen kasvaneen. Konepajan työntekijöistä tämä kokemus on vajaalla viidenneksellä vastaajista. Suunnitteluyksikön henkilöstöstä fyysisen rasituksen kasvua on kokenut kymmenesosa vastaajista.

Henkisen rasituksen kasvun osalta luvut ovat vieläkin huolestuttavammat. Konepajan toimihenkilöistä peräti 69 prosenttia ja työntekijöistä 39 prosenttia vastasi henkisen rasituksen kasvaneen. Suunnitteluyksikön väestä henkisen rasituksen kasvua on kokenut 59 prosenttia vastaajista. Kysyttäessä vastaajien käsitystä omasta jaksamisesta viiden vuoden kulluttua nykyisessä työtehtävässä, neljännes konepajan toimihenkilöistä vastasi, ettei usko jaksavansa nykyistä työtään enää viiden vuoden kulluttua. Konepajan työntekijöistä jaksamiseensa uskoi yli neljä viidesosaa samoin kuin suunnitteluyksikön henkilöstöstä.

Konepajalla työhön liittyy selvästi enemmän uhkia ja pelkoja kuin suunnitteluyksikössä. Konepajan väestä on jonkin verran pelkoja kokenut liki puolet, kun suunnitteluyksikössä vastaava luku on noin neljännes. Työntekijöillä uhkat ja pelot liittyvät voimakkaimmin mahdolliseen yksikön lopettamiseen tai töiden siirtämiseen alihankintaan, toimihenkilöillä on pelkojen syynä paitsi töiden siirtäminen alihankintaan myös töiden yhdistäminen muihin tehtäviin. Ilmassa on heillä myös muita työn pysyvyyteen liittyviä uhkia. Suunnitteluyksikössä henkilöstön keskeinen pelon aihe on se, että voisi joutua siirretyksi toisiin tehtäviin vasten tahtoaan. Tutkittujen yksiköiden kaikki henkilöstöryhmät pelkäävät myös työvauhdin kiristymistä ja toimihenkilöt lisäksi työn henkisen rasittavuuden kasvua.

Eri yksiköiden eri henkilöstöryhmissä näyttää olevan verraten vähän niitä, jotka ovat täysin tyytyväisiä nykyiseen työhönsä. Noin puolet henkilöstöstä näyttää etsivän mahdollisuuksia kehittää työtään vastaamaan paremmin toiveitaan. Lisäksi konepajan toimihenkilöistä ja työntekijöistä yli puolet on sitä mieltä, että henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia

tulisi lisätä sekä yritystä koskevassa päätöksenteossa että oman työn kehittämistä koskevissa kysymyksissä. Suunnitteluyksikön henkilöstöstä puolet tyytyisi lisäämään henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia oman työn kehittämistä koskevissa kysymyksissä.

Yhteenvedo konekonsernista

Työelämän tutkimusten tulos henkilöstön lisääntyvistä uupumisoireista näyttää saavan tukea myös konekonsernin tuloksista. Erityisen hälyttävä näyttää olevan konepajan toimihenkilöiden tilanne. Siitä huolimatta enemmistö vastanneista kaikissa henkilöstöryhmissä uskoo omaan jaksamiseensa vielä viiden vuoden kuluttua.

Toimihenkilöiden kokeman rasituksen taustalta saattaa löytyä menossa oleva työorganisaation muutos yksilöurakasta tiimityöhön, jossa perinteiset työroolit ovat jossakin määrin muuttuneet. Ei ole helppoa luovuttaa valtaa ja vastuuta, vaikka se tuntuisi raskaalta, jos kysymys on samalla omaa identiteettiä koskevasta muutoksesta. Lisäksi muutosprosessin vetovastuu on langennut keskeisesti juuri toimihenkilöiden harteille. Kasvaneen alihankintaverkoston palapelin palasien yhteensovittaminen joustavassa tuotannossa on myös raskas ja usein epäkiitollinen työ, joka venyttää toimihenkilöiden jaksamista.

Ratkaisuja olisi mahdollista lähteä etsimään kahdesta suunnasta. Toisaalta henkilöstön enemmistön toivomus näyttäisi olevan henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääminen erityisesti omaa työstä koskevissa mutta myös yrityksen toimintaa koskevissa asioissa. Toisaalta työntekijöiden valmius oppia uutta, ottaa lisää vastuuta ja lisätä sitoutumistaan työn tuloksiin kertoo valmiudesta ottaa kannettavakseen ainakin osa toimihenkilöiden tuotannon sujumista koskevasta työtaakasta.

Tiedon merkitys kasvaa työelämän joka portaalla. Erityisesti konepajan työntekijät toivovat lisäkoulutusta. Valtaosalla heistä koulupohjana on kansakoulu, jota on täydennetty ammattikoulun tai ammattikurssin suorittamisella. Valmiutta uuden oppimiseen heillä näyttää olevan. Työelämä edellyttää työntekijöiltä monialaista käytännön ammattitaitoa, jota konepajan työntekijöillä on, teoreettista tietoutta, jota he toivovat saavansa koulutuksesta, ja tiedon itsenäistä soveltamiskykyä erilaisiin tilanteisiin. Soveltamiskyky puolestaan karttuu työssä jatkuvana virtana eteen tulevisissa ongelmanratkaisutilanteissa.

Alihankintapuisto

Alihankintapuistoksi kutsutaan kolmea entisen raskaan konepajan toimintaa jatkavaa yritystä, jotka jakavat saman tehdasrakennuksen tilat. Erinäisten omistajavaihdosten jälkeen ison konepajan toiminta siirrettiin Ruotsiin, ja sen seurauksena suurella joukolla työntekijöitä Tampereella oli uhka jäädä työtä vaille, tuotantotilat ja koneet käyttämättä sekä ammattitaito hyödyntämättä. Kolme pientä metallialan yritystä, *perusmetalliteollisuutta edustava yritys, konepaja ja pintakäsittely-yritys*, jatkaa ison raskaan konepajan toimintaa muodostaen yhdessä alihankintapuiston. Nämä kolme yritystä pystyvät tarjoamaan asiakkaalle metallin koko tuotantoketjun palvelut leikkaamisesta ja taivuttamisesta koneistukseen, kokoonpanoon ja pintakäsittelyyn. Yrityspuiston toiminta käynnistyi elokuussa 1998. Kyselyn ajankohtana vielä alkuvaiheessa olleen yhteistyön tavoitteena on saavuttaa synergiaetuja. Keskeinen etu jokaiselle on entisen omistajan eri tehtailta saatavat tilaukset. Konepajan asema yhteistyökuviossa on keskeinen, sillä se ottaa vastaan asiakkaiden tilaukset ja välittää osan niistä kahdelle muulle yhteistyökumppanille alihankintoinaan.

Konepaja — solmu verkostossa

Raskasta metallia edustava konepaja on osa laajempaa yritysryhmää, eri puolilla Pirkanmaata toimivaa monialayritystä. Entisen raskaan konepajan toiminnan jatkaminen kiinnosti monialayritystä useistakin syistä. Tarjolla oli hyvät koneet ja ammattitaitoinen henkilökunta tuotteille, joille näytti olevan markkinoita. Lisäksi tilaisuus oli ainoa laatuaan, sillä on enemmän kuin todennäköistä, että Suomeen ei entisen konepajan tasoista uutta raskasta konepajaa enää perusteta. Sijainti Tampereella lähellä yritysryhmän muita yksiköitä tarjoaa useita etuja. Yrityksellä on ollut muun muassa mahdollisuus päästä mukaan Pirkanmaan osaamiskeskusohjelman käynnistämään koulutusohjelmaan. Yhteistyö Tampereen teknillisen yliopiston ja VTT:n kanssa tuotekehitykseen ja tietojärjestelmiin liittyvissä asioissa on ollut hyödyllistä. Myös hyvät liikenneyhteydet yhteydet satamiin ja muualle Suomeen painoivat vaa'assa.

Konepajan tuotteet ovat joko ruostumattomasta, haponkestävästä materiaalista valmistettuja koneen komponentteja tai mustasta teräksestä

valmistettuja palkkirakenteita. Yritys valmistaa tuotteita palveluperiaatteella puhtaasti alihankintana eli tuotteet valmistetaan asiakkaan piirustuksilla. Lopputuotteet eli paperikoneet ovat päätyneet ulkomaille. Entisen omistajan eri tehtaat ovat olleet yrityksen pääasiallinen asiakas-kunta, mutta yritys hakee aktiivisesti myös muuta asiakaspiiriä.

Yrityksen markkina-asema näyttää melko hyvältä; se arvioi olevansa kotimaassa viiden suurimman yrityksen joukossa alallaan. Sillä on Pirkanmaalla ainoastaan yksi muu kilpailija eikä koko Suomessakaan varteenotettavia kilpailijoita ole kuin muutama. Yritys on hyvin varustettu raskaan sarjan konepaja, jossa on tilat ja nosturit sekä muut koneet, joilla se voi valmistaa alihankintana sellaisia raskaita tuotteita, joihin vain harva vastaava yksikkö pystyy.

Konepajan tärkein tavoite toimintansa kehittämisessä on joustavuus. Yritys käyttää aktiivisesti hyväkseen yhteistyötä kahden muun yrityksen kanssa muodostamassaan yrityspuistossa. Konepajalla on lisäksi oma alihankintaverkkonsa, johon kuuluu yrityksiä Pirkanmaalta ja ulkomailta. Yritys pyrkii asiakas- ja alihankintasuhteissaan pitkiin toimitussopimuksiin. Tavoitteena on olla asiakkaille yhteistyökumppani, joka on mukana koko ketjun tuotannon kehittämisessä. Baltian maat ovat kiinnostuksen kohteena alihankintapartnereita etsittäessä, sillä sieltä löytyy sopivaa konekantaan pienempien konepajatuotteiden valmistamiseen. Tavoitteena on saada kymmenkunta toimittajaa mukaan yhteistyöhön. Kriteerinä alihankkijoita valittaessa ovat yritysten toimitusvarmuus ja työn laatu. Toimitusaikojen pitävyyden suhteen vaatimus on ehdoton. Yritys on vaikiinnuttanut ISO 9002 -standardin mukaisen laatujärjestelmän, joka kattaa myös alihankintaverkon ja edellyttää siten toimittajilta yhtä tiukkoja normeja kuin joita yritys itsekin soveltaa. Jotta tähän päästäisiin, yrityksen on panostettava alihankkijoiden koulutukseen ja opastukseen, mikä kuitenkin pyritään hoitamaan muiden tehtävien ohessa.

Työvoimapulasta eroon koulutuksella

Yrityksessä tehtävä työ on hitsausta, koneistusta ja asennustyötä. Konepaja työllisti vuosien 1998 ja 1999 vaihteessa noin 50 henkeä, joista kaksi oli työnjohtajaa. Suunnitelmissa oli tuolloin työvoiman lisääminen 70 henkilöön. Työtä tehtiin tutkimusaineiston keruun ajankohtana kahdessa vuorossa, mutta menossa oli siirtyminen kolmeen vuoroon.

Erityisenä pullonkaulana tuotannossa oli koneistus, jossa kolmivuoro-työtä pidettiin erityisen tärkeänä. Yritys olisi voinut palkata heti useampia koneistajia, jos heitä vain olisi ollut työmarkkinoilta saatavissa.

Valtaosa työntekijöistä on ison konepajan entistä henkilökuntaa. Noin puolet työntekijöistä on iältään 40–54-vuotiaita. Nuorimpien, alle 30-vuotiaiden, työntekijöiden osuus on konepajalla keskimääräistä pienempi muihin tutkimuksessa mukana oleviin tehtaisiin verrattuna. Yli 82 prosenttia konepajan työntekijöistä on käynyt ammattikoulun. Hyvästä koulutuksesta luo kuvaa myös se, että yrityksen kyselyyn vastanneista henkilöstöstä kaksi kolmannesta eli keskimääräistä enemmän muuhun aineistoon verrattuna on osallistunut ammattiin liittyvään jatkokoulutukseen. Sen sijaan kielikursseja tai tietotekniikan kursseja on konepajan työntekijöiden keskuudessa käyty keskimääräistä vähemmän. Liki puolet vastanneista on sitä mieltä, että koulutusta tarvittaisiin vieläkin lisää työn vaatimuksiin nähden. Suurin koulutusvaje työntekijöillä näyttää koskevan teknisiä ammattitaitoja, sitten tulevat tietotekniset taidot ja kolmantena kielitaidon kohentaminen. Työntekijöistä yli kaksi kolmasosaa ilmoittaa opettelevansa mielellään uusia taitoja. Luku on selkeästi korkeampi kuin aineistossa keskimäärin.

Koneistajien työ konepajalla on CNC-koneistusta, jossa tietotekniikan ja ohjelmoinnin osaaminen yhdistyy manuaalisiin ammattitaitoihin. Koneistuksesta aikaisempaa kokemusta omaaville työntekijöille annetaan työpaikkakoulutusta, jotta he voivat vähitellen siirtyä itsenäiseen työhön CNC-aarporille. Konepajalla työskentelevät kappaleet ovat luonteeltaan erityisiä. Ne painavat useampia tonneja, ja niiden työskäajat saattavat olla jopa 200 tuntia. Koneistajan täytyy hallita koneensa toimintojen, kappaleiden kiinnitysten ja terien lisäksi myös sen ohjelmien korjaus ja tarvittaessa myös ohjelmien teko. Työntekijä myös vastaa tuotteiden laadusta. Konepajalla työntekijöille tehtiin aluksi ammattitaitokartoitus, jonka pohjalta laadittiin henkilökohtaiset suunnitelmat ammattitutkinnon suorittamiseksi. Koulutuksen tavoitteena on saada yritykseen mahdollisimman monta konepaja-ammattitutkintoa, ja halukkaille on lisäksi tarjolla ammattirajat ylittävää ristiin koulutusta.

Koneenrakennuksen ja automaation kehittämiseen paneutuva Pirkanmaan osaamiskeskusohjelma järjesti maakunnan yritysten henkilöstökoulutuksen tueksi Tammermet-projektin, joka oli mukana myös konepajan käynnistysvaiheessa. Projekti suunnitteli konepajalle koulutus-

paketin, jossa työntekijöille on annettu teknisiin ammattitaitoihin ja yrityksen toimintatapaan liittyvää koulutusta. Projektissa järjestettiin myös koneistajan ammattiin johtava rekrytointikoulutus, josta toivottiin apua Konepajan koneistajapulaan. Yrityksellä on ollut teknologiaan ja tietojärjestelmiin liittyviä kehittämishankkeita myös Tampereen teknillisen yliopiston ja VTT:n kanssa.

Tiimityö vai ”porukan homma”

Organisatorisesti konepaja edustaa niin sanottua ”ohutta tuotantoa” (Womack ym. 1990), jossa hierarkia on karsittu mahdollisimman kevyeksi. Tehtaan johtotehtävissä työskentelevien ja toimihenkilöiden määrää on minimoitu jakamalla vastuuta työntekijöille.

Konepajalla ei kuitenkaan puhuta tiimityöstä, vaan siellä ”pyritään tekemään porukalla hommia”. Yrityksen henkilökunta sai entisen omistajan aikana koulutuksen tiimityöhön, joka kehittämishanke sitten kuitenkin päättyi yrityksen muuttoon ulkomaille. Tämä antoi tiimityölle työntekijöiden keskuudessa niin huonon kaiun, että tiimi-sanaa on nyt pyritty välttämään, vaikka työn luonne onkin ”porukalla tekemistä”.

Hitsauksessa ja asennuksessa kustakin työstä huolehtii kahden tai useamman hengen työporukka. Samoin koneistajat tekevät työparina työtään. Kussakin työvuorossa koneella on kuitenkin vain yksi työntekijä; toinen koneistaja aloittaa siitä, mihin toinen jäi. Hitsauksessa ja koneistuksessa on kummassakin oma vastuullinen esimies, joka valmistelee työt niin, että töitä on ja että ne sujuvat. Esimiestyö ymmärretäänkin konepajalla siten lähinnä palvelutehtäväksi, eräänlaiseksi tiimivalmennukseksi. Kyselyn mukaan ryhmätyön ei kuitenkaan ole koettu muuttaneen työn luonnetta oleellisesti. Myös palkkaus on useimmilla pysynyt suurin piirtein ennallaan. Samoin yli 80 prosenttia vastanneista ilmoittaa viihtyvänsä ryhmätyössä suurin piirtein yhtä hyvin kuin aikaisemmassa työssään.

Työn kolme myönteisintä asiaa vastanneiden työntekijöiden mielestä olivat työn monipuoliset vaatimukset, hyvät työkaverit ja työn itsenäisyys. Tulos noudattelee yleistä linjaa aineistossa. Kolme keskeisintä työhön liittyvää ongelmaa olivat liian tiukat toimitusajat, työaikajärjestelmä ja sidonnaisuus muiden työhön. Selkeä ero muuhun aineistoon on se, että konepajalla muuta aineistoa enemmän koetaan työaikajärjestelmä ongel-

maksi. Tästä on luettavissa vastahankaa aiotulle kolmivuorotyöhön siirtymiselle. Työn itsenäisyys näyttää myös toteutuvan työtehtävissä melko hyvin, sillä puolet työntekijöistä pitää työtään jonkin verran itsenäisenä, kolmasosa jokseenkin itsenäisenä ja kahdeksan prosenttia erittäin itsenäisenä. Tärkein itsenäisyyttä rajoittava tekijä ovat tiukat aikataulut.

Valtaosa henkilöstöstä pitää työn sisältöä ja siitä saatavaa palkkaa itselleen suurin piirtein yhtä tärkeinä. Työntekijät ovat kuitenkin hiukan enemmän painottaneet palkan merkitystä kuin toimihenkilöt.

Konepajan johtamis- ja työn organisointimalliin kuuluu myös kaikki ammatti- ja ryhmäraajat ylittävä yhteistyö. Kaikki yrityksen työntekijät kootaan kerran viikossa yhteiseen palaveriin, jossa tehdään johtajan johdolla käydään läpi edellisen viikon asiat, esimerkiksi toteutunut laskutus-tilanne, meneillään olevan viikon tehtävät ja tavoitteet. Työntekijät pysyvät siten ajan tasalla tuotannosta ja yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Lisäksi viikkopalaverissa on esillä joku tietty yrityksen toimintaan liittyvä teema. Periaatteena on mahdollisimman avoin ja nopea tiedonkulku. Koko yrityksen viikkopalaveria edeltää ns. johtoryhmän palaveri, jossa viikkopalaveria valmistellaan johtajan ja työnjohtajien yhteistyönä.

Yrityksessä sovelletaan myös säännöllisten kokousten lisäksi joustavaa kokoontumiskäytäntöä, jonka avulla ratkotaan esiin tulevia ajankohtaisia tuotannon ongelmia tarpeen mukaan. Näihin kokoontumisiin pyritään saamaan ongelman ratkaisussa tarpeen oleva yrityksen paras asiantuntemus paikalle sekä toimihenkilöiden että työntekijöiden keskuudesta.

Ajankohtainen haaste konepajalla oli aineiston keruuvaiheessa työpaikkakulttuurin muutos, joka liittyy työntekijöiden taustaan suuryrityksen palveluksessa ja siellä opittuihin toiminta- ja ajattelutapoihin. Konepaja on nyt kuitenkin pienyritys, jonka toimintaperiaatteet ovat erilaiset. Asiat ovat pienyrityksessä konkreettisia ja käsillä olevia. Jokaisen työntekijän on omakohtaisesti otettava vastuu yrityksen menestyksestä ja siitä, että asiakas saa tuotteensa ajoissa. Konepajalla (tehtaan johtajan sanoin) ”kaikki ymmärtävät, että mikä se markka on ja miten niitä pitäisi tulla ja paljonko niitä pitäisi tulla”. Yhteisenä tavoitteena on yrittäminen, joka varmistaa työpaikat ja tuottaa omistajilleen voittoa. Kyselyn tulos vahvistaa tämän siten, että kaikki vastanneet toimihenkilöt ja kaksi kolmasosaa työntekijöistä ovat sitä mieltä, että työ vaatii nykyisin aikaisempaa enemmän sitoutumista tuloksen saavuttamiseen. Samoin vastuun

koetaan selkeästi lisääntyneen. Enemmistö vastaajista myös ilmoittaa ottavansa mielellään lisää vastuuta. Omat vaikeutensa muutos kuitenkin on työntekijöille aiheuttanut, sillä ristiriitaiset tunteet olivat vielä kyselyä kerättäessä vallitsevia. Yli puolet vastaajista ilmoitti suhtautuvansa muutokseen osittain myönteisesti ja osittain kielteisesti.

Hiukan yllättävä tulos avoimeen tiedottamiseen ja kokouskäytäntöön nähden on, että työntekijät näyttävät kokevan omat vaikutusmahdollisuutensa työpaikan asioihin verrattain niukoiksi. Lähinnä vain työtahtiin ja oman työn sisältöön koettiin voitavan vaikuttaa. Sen sijaan vastanneille toimihenkilöille näytti vaikutusmahdollisuuksia olevan tarjolla riittävästi. Työntekijöiden enemmistö olikin sitä mieltä, että heidän vaikutusmahdollisuuksiaan yhtä hyvin yrityksen asioihin kuin oman työnsä kehittämiseen tulisi lisätä.

Yrityksen tuotanto on jonkin verran muuttunut siitä, mitä se oli vanhan ison konepajan aikana. Kaikkien kyselyyn vastaajien mielestä tuotteiden laatuvaatimukset ovat kohonneet. Lisäksi toimitusajat ovat kiristyneet ja yrityksessä valmistetaan enemmän lyhyitä sarjoja ja asiakaskohtaisesti räätälöityjä tuotteita. Yli kaksi kolmasosaa vastaajista arvioi suoran asiakaskontaktin merkityksen kasvaneen. Tuotannon muutokset ovat merkinneet laastuvastuun korostumista työskentelyssä. Samoin liki kaksi kolmasosaa työntekijöistä ja kaikki vastanneet toimihenkilöt kokevat työnsä muuttuneen vaativammaksi. Työntekijöillä vaativuuden kasvu kohdistuu teknisiin ammattitaitoihin ja joustavuuteen, sen sijaan toimihenkilöillä korostuvat mm. yhteistoiminta, kokonaisuuksien hallinta, joustavuus ja johtamistaidot. Tämä onkin ymmärrettävää, sillä heidän työnkuvassaan yhteistoimintataidot ovat tarpeen monella taholla. Työntekijät tarvitsevat yhteistoimintataitoja lähinnä omassa keskuudessaan ja esimiesten kanssa.

Suorittavan henkilöstön keskuudessa kolme tärkeintä osaamisaluetta ovat yhä käden taidot, työkokemus ja työn tekninen osaaminen. Myös sopeutuminen ryhmään, yhteistyötaidot ja koneiden tuntemus arvioitiin kärkipään osaamisalueiksi. Ei-suorittava henkilöstö puolestaan näyttää olevan harvinaisen yksimielinen tarvittavista osaamisalueistaan, jotka painottuvan perinteisiin johtajan taitoihin.

Kiire rasittaa henkisesti

Työn kasvanut aikapaine ja sidonnaisuus tiukkoihin aikatauluihin näyttävät olevan konepajalla yleisin työhön liittyvä ongelma. Kaikkiaan liki kaksi kolmasosaa työntekijöistä kokee työnsä muuttuneen aikaisempaa kiireisemmäksi. Ruumiillinen rasittavuus on kuitenkin kasvanut vain runsaan kolmasosan kohdalla, mutta henkinen rasitus peräti yli puolella. Henkisen rasituksen kasvu on työntekijöillä suurempi ongelma kuin toimihenkilöillä. Rasituksen kasvusta huolimatta yli kaksi kolmasosaa työntekijöistä ja kaikki toimihenkilöt uskovat jaksavansa tehdä nykyistä työtään vielä viiden vuoden kuluttua.

Työtä koskevat tulevaisuuden toiveet hajoavat työntekijäpuolella, kun taas kaikki toimihenkilöt ovat tyytyväisiä ja suuntautuvat lähinnä kehittämään nykyistä työtään toiveidensa mukaiseksi. Työntekijöistä runsas kolmannes on täysin tyytyväinen työhönsä, vajaa kolmannes etsii mahdollisuutta kehittää sitä, viidesosa etsii paremmin palkattua työtä, 15 prosenttia toivoo pääsevänsä pian eläkkeelle ja kymmenesosa haluaisi vähemmän rasittavan työn sekä neljä prosenttia etsii haasteellisempaa työtä.

Kiireen lisäksi henkinen rasitus liittyy myös työssä koettuihin uhuihin ja pelkoihin. Työntekijöistä lähes puolet kertoo kokeneensa jonkin verran ja vajaa kolmannes erittäin paljon työhön liittyviä uhkia ja pelkoa. Pelko kohdistuu mahdolliseen irtisanomiseen tai töiden siirtämiseen alihankintaan sekä pelkoon ansioiden laskemisesta. Pelon ja uhkan kokemus on konepajalla yleisempää kuin aineistossa keskimäärin ja liittyynee suurelta osin myös henkilöstön aikaisempaan useita yrityksen omistajavaihdoksia sisältäneeseen työhistoriaan. Enemmistö konepajan henkilöstöstä on kokenut uhkien ja pelkojen myös vaikuttaneen heikentävästi hyvinvointiinsa työssä. Luvut ovat suuremmat kuin aineistossa keskimäärin.

Tavoitteena paperiton tuotanto

Konepaja on tietotekniseltä profiililtaan perinteinen konepaja, jonka tuotannon työtehtävissä korostuvat edelleen perinteiset manuaaliset taidot. CNC-koneistajat ovat kuitenkin työntekijäryhmä, jolta vaaditaan myös tietoteknistä osaamista. Soveltuvaa tietoteknistä osaamista ja kiinnostusta tietoteknisten taitojen opetteluun pidetään etuna työhön hakeutuville

työntekijöille. Tietotekniikkaa käytetään konepajan tuotannossa kyselyn mukaan lähinnä päivittäisissä työrutiineissa ja yhteydenpitovälineenä. Työskentely on annettujen ohjeiden mukaan tapahtuvaa tehtävien hoitamista tai ohjelmoimiseen ja ohjelmien muokkaamiseen liittyvää työskentelyä. Työskentely tietoteknisissä tehtävissä kestää päivittäin useimmin alle tunnin ja joillakin yhdestä kolmeen tuntia. Verrattuna muuhun aineistoon konepajalla on suurempi niiden osuus, jotka eivät käytä lainkaan tietotekniikkaa päivittäisessä työssään.

Sen sijaan konttoritoiminnot, kuten laskentatoimi, henkilöstö- ja palkkahallinto, laskutus, ostot, asiakaspalvelu, myynti- ja markkinointi, toimivat sähköisesti. Muun muassa tarjouspyynnöt, tarjoukset, tilaukset ja niiden seuranta sekä oma laskutus kulkevat tietotekniikan varassa. Tavoitteena on täysin paperiton vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Pääasiakkaan kanssa yrityksen ohjelmistot ovatkin yhdenmukaiset, ja paperiton vuorovaikutus EDI:n avulla on siten jo toteutunut. Vain tuotteiden piirustukset tulevat vielä paperikopioina tehtaalte, mutta myös piirustusten sähköiselle siirrolle ovat valmiudet olemassa. Osittain vuorovaikutus sujuu sähköisesti myös alihankkijoiden kanssa. Yrityksessä on käytössä lähiverkko, sähköposti, Internet-yhteys ja www-sivu.

Viivakoodiin perustuvaa tietotekniikkaa käytetään myös tehtaan kulunvalvontajärjestelmässä ja työaikojen keräyksessä, tulevan ja lähtevän tavaran raportoinnissa. Työntekijöitä on koulutettu järjestelmän osaamiseen/hallitsemiseen mm. entisen omistajan teollisuusoppilaitoksen järjestämässä koulutuksessa.

Yhteenveto alihankintapuiston konepajayrityksestä

Tutkimusajankohtana konepaja otti vasta ensi askeleitaan, mutta pystyi asiansa osaavan henkilöstön, hyvien tilojen, konekannan ja asiakaspiirin ytimen varassa nousemaan nopeassa tahdissa hyviin tehoihin. Ongelmana näytti olevan toisaalta työvoiman saatavuus ja siihen kytkeytyvä tarve työntekijöiden täydennyskoulutuksesta ja toisaalta kulttuurinen muutos isosta yrityksestä pieneen. Avoimella ja säännöllisellä tiedonkululla sekä asiallisella johtamistyyllillä pyrittiin rakentamaan hyvät ja luottamukselliset työsuhteet henkilöstön kesken sekä yhteen hiileen puhaltavaa työkulttuuria. Se onkin omiaan rakentamaan luottamusta ja hyvää työilmapiiriä, mutta se ei kuitenkaan näytä riittävän. Erityisesti työntekijät

kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa vähäisiksi sekä yrityksen asioihin että omaan työhönsä. Työntekijöillä näyttää olevan halukkuutta ottaa lisää vastuuta työpaikkansa asioista.

Henkilöstöllä on takanaan traumaattinen työhistoria, joka on todennäköisesti vaikuttanut konepajan koko henkilöstön maailmankuvaan ja perusturvallisuuteen. Tästä huolimatta henkilöstöllä on hyvät valmiudet oppia uutta ja halukkuutta koulutukseen ja itsensä kehittämiseen. Samoin halukkuutta venyä nykyisessä työssä työpaikkojen turvaamiseksi löytyy. Varovaisuuteen antaa aihetta se, että stressipisteet näyttävät olevan konepajalla verrattain korkeat muuhun aineistoon nähden.

Perusmetallin yritys leikkaa ja taivuttaa

Perusmetallin jalostusta hoitava yritys on alihankintapuiston yritysten tuotantoketjussa prosessin alkupään yritys eli se vastaa metallin leikkaamisesta, taivuttamisesta ja esikokoonpanosta. Verrattuna vanhan konepajan levyhallin töihin tuotanto on nyt vaativampaa. Yritys on ison metallitukkukaupan pieni valmistusyksikkö. Sen emoyritys on suuri teräksen käsittelyyn ja myyntiin erikoistunut yritys, joka syntyi usean terästukkuliikkeen fuusiossa. Eri yksiköiden tuotannonohjaus toimii keskitetysti Helsingistä käsin. Yksiköiden materiaali- ja tuoteinformaatio kulkee pääkonttorin kautta, joka myös hoitaa muun muassa laskutuksen keskitetysti. Myös materiaalien tilaus hoidetaan keskitetysti Helsingistä. Tampere tilaa tarvitsemansa materiaalin pääkonttorin kautta.

Alihankintapuistossa toimiva perusmetallin yritys toimii entisen ison konepajan levyhallissa saman katon alla kuin kaksi muuta yhteistyökumppania. Tehtaan tuotanto on jaloteräksen ja mustan teräksen jalostamista. Tampereen yksikköön on nykyisin keskitetty kaikki omistajayrityksen jaloteräksen esikäsittely. Muutos isosta vanhasta konepajasta pieneksi perusmetallin yritykseksi on merkinnyt entisen levypuolen tuotevalikoiman laajentumista ja laatuvaatimusten kasvamista. Samalla asiakaspalveluun liittyvät vaatimukset ovat koventuneet. Toimitusajat ovat lyhentyneet ja tuotannossa on enemmän asiakaskohtaisesti räätälöityjä tuotteita. Myös asiakaskontaktin merkityksen on koettu kasvaneen. Työntekijöille se on merkinnyt aikapaineen, laastuvastuun ja joustavuusvaatimusten lisääntymistä.

Yrityksen asiakkaat ovat olleet etupäässä pieniä ja keskiuuria metallialan yrityksiä, mutta kuvaan ovat tulossa myös suuret, jotka ovat siirtämässä metallin leikkausta ja särmäystä alihankintaan. Markkinatilanne on kireä, sillä menossa on vaihe, jossa alan yritykset taistelevat ankarasti näistä suuryrityksiltä tulossa olevista markkinaosuuksista.

Tehdas työllisti aluksi pääasiassa ison koepajan entisiä työntekijöitä, mutta työväkeä on lisätty myös tämän piirin ulkopuolelta. Yhteensä yksikössä on työssä noin 35 henkeä (30 työntekijää ja viisi toimihenkilöä). Henkilökunnan ikärakenne painottuu alle 40-vuotiaisiin, ja väki on keskimääräistä nuorempaa muiden tutkimuksessa mukana olevien yritysten henkilökuntaan verrattuna. Yrityksen henkilöstö koostuu valtaosin miehistä, mutta henkilöstöön kuuluu myös pari naispuolista työntekijää, jotka työskentelevät avustavissa toimihenkilötehtävissä. Yrityksen väki on myös keskimääräistä koulutetumpaa, sillä peräti 64 prosenttia työntekijöistä on ammattikoulun käyneitä. Sen sijaan jatko- ja täydennyskoulutuksen suhteen yritys jää jälkeen muusta aineistosta.

Tieto- ja viestintätekniikan käyttö

Yrityksellä on käytössä paikallisverkko, keskustietokone sekä päätteet, toimistoautomaatio, sähköiset postitusjärjestelmät, puhelinkokousjärjestelmä sekä työnkulun ohjausjärjestelmä. Tieto- ja viestintätekniikkaa hyödynnetään laskentatoimissa, henkilöstö- ja paikallishallinnossa, laskutuksessa, asiakaspalvelussa, myynnissä ja markkinoinnissa. EDI:n (sähköinen tiedonsiirtojärjestelmä) ja internetin (sähköposti) avulla viestejä voi lähettää yrityksen ulkopuolisille tahoille ja viestejä myös voidaan ottaa vastaan yrityksessä käytössä olevilla tietokoneilla. Toimittajat ja osa asiakkaista on mukana tässä tiedonsiirrossa. Verkkopalveluita käytetään markkinoinnissa. Tieto- ja viestintätekniikkaa käytetään hyväksi myös tuotantoprosessissa. Käytössä ovat tietokoneavusteiset tuotesuunnittelu-, tuotantoprosessin suunnittelu-, valmistelu- sekä valvontajärjestelmät. Lisäksi käytössä on tietokoneavusteiset varastojärjestelmät. Kehitteillä on myös tietokoneavusteinen ylläpito- ja laadunvalvontajärjestelmä.

Tampereen yrityksen henkilöstö käyttää tietotekniikkaa koko aineistoon nähden keskimääräistä enemmän. Yleisimmin työssä käytetään atk-päätettä ja mikroyksiköitä osana päivittäisiä työruutiineita ja tiedon lähteenä. Tietotekniikan käyttäjistä valtaosalla työ on kuitenkin annettujen ohjeiden

ja sääntöjen mukaan tapahtuvaa tehtävien hoitamista ja kestää alle tunnin päivässä. Vajaa 15 prosenttia henkilöstöstä työskentelee ohjelmien parissa. He myös käyttävät tietotekniikkaa enemmän kuin puolet työajastaan.

Lähes kaikki vastanneet yrityksen henkilöstöstä suhtautuvat myönteisesti uusien ammattitaitojen oppimiseen. Suorittavia työntekijöitä on koulutettu tietotekniikan osaamiseen jo entisen työnantajan, ison konepajan aikana, jolloin 6-7 työntekijää osallistui tietotekniikan iltaopiskeluun tavoitteena perustaitojen, Windowsin eri versioiden ja internetin osaaminen. Suuri osa henkilökunnasta pitää saamaansa jatko- ja täydennyskoulutusta kuitenkin työn vaatimuksiin nähden riittämättömänä. Suurin koulutustarve liittyy kyselyn mukaan juuri tietotekniikan taitojen hankkimiseen, kielitaitoon ja teknisiin ammattitaitoihin. Työntekijöiltä edellytetään ainakin tietotekniikan perusteiden osaamista, jotta he pystyvät hallitsemaan vähintään koneiden vakioitoiminnot. Näiden taitojen syvällisemmästä osaamisesta on työn ongelmatilanteissa myös selvää etua.

Tampereen tehtaalla pidetään tietoteknistä osaamista nykyään kaikille välttämättömänä ammattitaitona, vaikkakin perusammattitaito on yhä edelleen pääasiassa teknistä ja työkokemukseen perustuvaa koneiden ja materiaalien hallintaa. Näiden perinteisten ammattitaitojen merkitys on suuri prosessin hienosäätöjä ajatellen ja vaikuttaa edelleen tuotteen laatuun ratkaisevasti.

Tehtaalla teräslevyt leikataan asiakkaan piirustusten mukaisesti numeerisesti ohjatuilla leikkauslaitteistoilla. Tehtaalla myös särmätään, taitutetaan, viisteytetään ja porataan. Jonkin verran on myös koneistusta. Pääsääntönä työprosessissa on, että yrityksen toimihenkilöt rakentavat töiden leikkausohjelmat, jotka siirretään verstaustyöasemille valokaapelia pitkin. Konemies sitten siirtää ohjelman koneelle ja pystyy työn aikana seuraamaan työn etenemistä näytöltä. On myös mahdollista, että asiakas laatii leikkausohjelman omille piirustuksilleen, lähettää sen sähköisesti tehtaalle, jossa tiedosto sitten johdetaan yrityksen järjestelmiin. Joku suuri asiakas lähettää suoraan polttogeometrian yritykseen. Kolmas tapa on, että asiakas lähettää yritykselle piirustukset sähköisesti, jotka sitten yrityksessä puretaan ja joille tehdään leikkausohjelma. Tavoitteena on, että toiminta voisi perustua mahdollisimman pitkälle sähköiseen informaationvaihtoon. Aikaisemmin ennen tietotekniikkaa työprosessi perustui suuressa määrin pahvimallien käyttöön leikkauksessa.

Tiimityö ja työn itsenäisyys

Yrityksen tuotantoprosessi toimii suorittavien työntekijöiden itseohjautuvuuden ja monitaitoisuuden varassa. Liki 80 prosenttia vastanneesta henkilöstöstä työskentelee tiimeissä. Suurin osa suorittavista työntekijöistä on osallistunut jo edellisen omistajan aikana tiimityökoulutukseen ja opinut työskentelemään ryhmissä. Tiimityön koetaan monipuolistaneen työnkuvaa, mutta kysyttäessä työntekijät kuitenkin asettivat yksilöllisen työn etusijalle ryhmätyöhön nähden. Työntekijät ovat myös kouliintuneet niin monitaitoisiksi, että varajärjestelmät toimivat itseohjautuvasti.

Suorittavan henkilöstön tärkeimmät osaamisalueet liittyvät materiaalien tuntemukseen, työkokemukseen, ryhmään sopeutumiseen ja työn tekniseen osaamiseen. Työntekijöiden yhteistyötahoina korostuvat oman työryhmän jäsenet, muiden työryhmien jäsenet sekä asiakkaat. Tuotantolinjalla ei tarvita enää työnjohtajia. Suorittavat työntekijät arvostavat itsemääräämisoikeutta ja itsenäisyyttä työssä, joka tulosten valossa voi toteutua jossakin määrin myös tiimin sisällä. Eniten työntekijät valittavat kiirettä. Vaikka työnjohtajan kontrolli on poissa, kontrolli on työssä kuitenkin läsnä kiireisen aikataulun ja siitä seuraavan hoputuksen muodossa. Liian kireät toimitusajat ovat kiireen lähde ja työn tärkein ongelma enemmistön (72 %) mielestä.

Yhteistyötaidot korostuvat toimihenkilötehtävissä työskentelevän henkilöstön osaamisprofiilissa tärkeimpänä yksittäisenä taitona. Seuraavaksi tärkeimpiä ovat materiaalien tuntemus, tietotekniikan käyttäminen ja työkokemus. Heidän työnsä on myös useimmiten erittäin itsenäistä tai jokseenkin itsenäistä. Valtaosa heistä myös kokee työnsä muuttuneen vaativammaksi. Eniten ovat korostuneet yhteistoimintataidot, tietotekniset taidot sekä joustavuusvaatimukset. Yhteistyötä tehdään eniten oman työryhmän jäsenten kanssa, mutta myös alaisten ja asiakkaiden kanssa.

Työntekijät haluavat osallistua

Perusmetalliyrityksen väen työorientaatio painottuu palkan merkitykseen, mutta valtaosa väestä pitää työn sisältöä ja palkkaa kuitenkin suurin piirtein yhtä tärkeinä työn merkityksen lähteinä. Ei-suorittavalla henkilöstöllä näyttää olevan hiukan paremmat vaikutusmahdollisuudet työpäikällä verrattuna suorittaviin työntekijöihin. Ei-suorittava henkilöstö voi

vaikuttaa enemmän työtahtiinsa, työssä tapahtuviin muutoksiin ja sijaistajärjestelyihin. Niinpä valtaosaosa suorittavista työntekijöistä toivookin, että heidän mahdollisuutensa osallistua työpaikalla paranisivat. Toimihenkilötehtävissä työskentelevien enemmistölle nykyiset työpaikkaosallistumisen mahdollisuudet riittävät.

Kiinnostava tulos on, että yrityksessä työntekijät kokevat toimihenkilöitä useammin, että työ vaatii enemmän sitoutumista tuloksen saavuttamiseen. Toimihenkilöt puolestaan kokevat vastuunsa kasvaneen työntekijöitä enemmän. Suhtautuminen työtä koskevan vastuun lisäämiseen on positiivista kaikkien toimihenkilöiden keskuudessa ja työntekijöistä yli kahdella kolmasosalla.

Uhka vaikuttaa hyvinvointiin

Perusmetalliyrityksen työntekijät ovat kokeneet työhönsä liittyviä suuria muutoksia yllin kyllin viime vuosina. Puolet ilmoittaa kokeneensa jonkin verran työhön liittyvää uhkaa ja pelkoa. Siksi onkin ymmärrettävää, että tuloksissa ilmenee selvää varauksellisuutta suhtautumisessa muutoksiin. Yhdenkään vastaajan asenne ei kuitenkaan ole suorastaan kielteinen muutoksia kohtaan.

Suorittavien työntekijöiden työ on muuttunut henkisesti ja fyysisesti raskaammaksi ja kiireisemmäksi. Ylitöitäkin tehdään melko paljon. Toimihenkilöillä muutos on samansuuntainen, vaikka ei yhtä voimakas kuin työntekijöiden työssä. Lähes kaikki kuitenkin uskovat jaksavansa nykyisessä työssään vielä viiden vuoden kuluttua.

Koetut pelot ja uhkat ovat myös vaikuttaneet jonkin verran tai vähäisessä määrin huomattavan osan vastaajista työssä kokemaan hyvinvointiin. Toimihenkilöiden kokema uhka liittyy lähes yksinomaan irtisanomispelkoon. Sen sijaan työntekijät liittävät pelon kokemukset irtisanomisen lisäksi myös siirtoihin, kasvaviin tehokkuus- ja joustavuusvaatimuksiin sekä työvauhdin kiristymiseen ja henkisen sekä fyysisen rasituksen kasvamiseen.

Työntekijöistä yli kolmannes ja toimihenkilöistä liki puolet on tyytyväinen työhönsä sellaisena kuin se nyt on. Tyytyväisimpiä näyttävät olevan 40–44-vuotiaat ja vähiten tyytyväisiä 30–39-vuotiaat. Työntekijöistä puolet haluaisi kehittää työtään toiveidensa mukaisesti, sen sijaa toimihenkilöistä puolet etsii mahdollisuutta päästä paremmin palkattuun työhön.

Yhteenvetoa perusmetallirytyksestä

Perusmetallirytyksessä elettiin tutkimusajankohtana haasteellista toiminnan uudelleen käynnistämisen ja järjestämisen vaihetta, jolle oli ominaista uuden toimintatavan hakeminen ja sopeutuminen uuden emoyrityksen yrityskulttuuriin. Tuotevalikoima laajeni ja asiakaspalvelu tuli kuvaan mukaan uudella painolla. Työntekijöihin kohdistuvat vaatimukset kasvoivat tuotteiden toimitusaikataulujen ja laadun, tehokkuuden sekä joustavuuden suhteen. Toisaalta henkilöstön mielessä oli tuoreena vielä edellisen työnantajan toiminnan siirtämisen aiheuttama epävarmuus ja stressi. Tämä heijastuu tutkimustuloksissa.

Henkilöstön stressitaso näyttää tulosten perusteella aika korkealta. Koettu työpaikan menettämisen uhka ehkä hillitsee rasisituksen kasvun purkautumista avoimena tyytymättömyytenä. Sen sijaan työntekijät yrittävät venyä vastaamaan uusiin vaatimuksiin ja ovat valmiita sitoutumaan, ottamaan vastuuta ja oppimaan uutta.

Työntekijöiden valmius sitoutua ja ottaa vastuuta voi kantaa hedelmää vain sitä kautta, että myös heidän osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiaan lisätään. Tähän suuntaan näyttäisi myös olevan toiveita. Kiirejohtaminen voi näennäisesti tuottaa toisaalta tehokkuutta toimintaan, mutta toisaalta se voi johtaa ihmisten palamiseen ja työkyvyn heikkenemiseen jollakin aikavälillä.

Pintakäsittely-yritys selviytyy ilman tietotekniikkaa

Yritys tuli mukaan tutkimukseen yhtenä kolmesta ison vanhan konepajan toimintaa jatkavasta pienyrityksestä. Yritys on erikoistunut metallien korroosiosuojaukseen liittyviin erilaisiin pintakäsittelyihin. Se toimii yrityspuistossa entisen ison konepajan maalaamon tiloissa sekä ison teollisuushallin naapurissa sijaitsevilla omissa tiloissaan. Pintakäsittely-yritys on pieni perheyritys, jolle mukaan lähteminen alihankintapuistoon merkitsi perheyrityksen toiminnan kehittämistä.

Pintakäsittely-yritys edustaa aineistossa yritystyyppiä, jonka yritysstrategiassa tietotekniikalla ei ainakaan toistaiseksi ole ollut paljoa merkitystä. Tuotantoa on vaikea automatisoida, eikä soveltuvaa tekniikkaakaan juuri ole tarjolla lyhytsarjaiseen ja asiakaskohtaisesti vaihtelevaan tuotantoon. Yrityksen toimistotyöt (henkilöstö- ja palkkahallinto, lasku-

tus) tehdään yhdellä ainoalla tietokoneella. Internet-markkinointia, sähköpostia tai kotisivua yrityksellä ei vielä tutkimusajankohtana ollut, mutta mietinnässä olivat erityisesti asiakaskontaktien ja -palvelun parantamiseen tähtäävät tietotekniikkainvestoinnit. Osittain tietotekniikan käytön vähäisyys selittyy sillä, että tuotantoon ei ole saatavissa tarkoituksenmukaisia laitteita tai ohjelmia, toisaalta kyse on myös tieto- ja viestintäteknologian tarjoamia mahdollisuuksia koskevan tiedon puutteesta yrityksessä.

Yrityksessä tehdään metallituotteiden pintakäsittelyä: hiekkapuhallusta ja maalausta tamperelaisille metallialan yrittäjille. Yritys toimii palveluperiaatteella eli siellä viimeistellään muiden valmistajien tuotteita. Yritys osti kesällä 1998 vanhan konepajan viimeistelyosaston tavoitteenaan lisäkapasiteetti. Tutkimuksen kenttätöväihteessä oli menossa tämän uuden toiminnon sulauttaminen yhteen yrityksen muun toiminnan kanssa. Lähialueella sijaitsevat asiakkaat odottavat yrityksen toiminnalta ennen kaikkea joustavuutta. Pintakäsittely-yrityksen tuotantovaiheet ovat valmistusketjun loppupään työtä, jolloin tuotteiden valmistusaikataulut ovat kireimmillään. Toimitusajat ovat olleet yleisesti kiristymään päin. Yrityksen lukuisa asiakaskunta vaihtelee parin henkilön pienyrityksistä suuryrityksiin.

Pintakäsittely-yrityksen filosofiana on pysyä paikallisena toimittajana ja toimia nimenomaan Tampereella. Matkatöihin yritys ei halua lähteä, vaan työt tehdään mieluummin valvotuissa oloissa tehtaalla. Yrityksellä on paikkakunnalla neljä vartenotettavaa kilpailijaa, ja lisäksi paikkakunnalla toimii useita alan mikroyrityksiä. Asiakas yleensä kilpailuttaa tarjoukset, joten kilpailua voi luonnehtia kovaksi. Osa yrityksen tuotannosta menee kuitenkin vuosisopimuksen perusteella vakituisille asiakkaille. Yritys joutuu laskemaan ja urakoimaan lähes kaikki muut pienetkin työt, mikä vaatii aikaa ja vaivaa. Tästä syystä yrityksen tavoitteena on saada mahdollisimman paljon pitkällä jäniteellä toimivia asiakassuhteita.

Paikallinen toimittaja

Yrityksen tuotevalikoima on pysynyt suurimmaksi osaksi ennallaan, mutta laatuvaatimukset ovat kohonneet merkittävästi. Yritys panostaa toiminnassaan asiakaslähtöiseen palveluun; keskeistä ovat asiakaspalvelu ja suorat asiakaskontaktit. Toimitusajat ovat kiristyneet selvästi

enemmän kuin tutkimuksessa mukana olevissa muissa yrityksissä. Tuotekehityksen osuus yrityksessä on kuitenkin aika vähäistä, sillä asiakkaat tietävät yleensä, mitä haluavat ja antavat ohjeet valmiina. Näissä ohjeissa pintojen puhdistuksen aste on luokiteltu, maaliyhdistelmä spesifioitu ja kalvovahvuudet määrätty, samoin maalikerrosten määrä. Yritys yrittää noudattaa asiakkaan toiveita mahdollisimman tarkasti ja tarkastaa itse lopputuloksen. Lopputuloksen laatu riippuu keskeisesti työntekijöiden ammattitaidosta. Pintakäsittely-yrityksessä käsiteltävät tuotteet ovat tilaa vieviä ja seisovat tiloissa joskus verrattain kauan. Itse työprosessi ei kuitenkaan kestä kuin muutaman päivän. Yrityksellä onkin viime vuosina ollut pulaa asianmukaisista tuotantotiloista. Naapurissa toimineen iso konepajan entisen pintakäsittelyosaston ostaminen poisti tämän ongelman. Uusissa tiloissa pystyy toimimaan noin kuusi työntekijää. Vanhalta omistajalta siirtyi oston mukana neljä työntekijää, jotka tekevät muun muassa peittausta ja käsivarahiontaa, joita työvaiheita pintakäsittely-yrityksessä ei ennen tehty. Tilojen puolesta yritys pystyy nyt laajentamaan toimintaansa.

Yritys työllistää 14 työntekijää ja neljä toimihenkilöä. Myös omistajaperheen jäsenet (3) osallistuvat käytännön työhön johtajana, toimiston hoitajana ja työnjohtajana. Kokonaishenkilöstövahvuus on siten 21. Työsuhteet ovat pitkäaikaisia, mutta viime aikoina taloon on otettu myös uutta nuorta väkeä. Työsuhteiden pitkäaikaisuus tarkoittaa sitä, että työntekijät osaavat työnsä ja tuntevat talon tavat hyvin, mutta toisaalta tehtaan henkilöstön ikä on korkea, henkilöstö painottuu 55–59-vuotiaisiin.

Yritys on selviytynyt 1990-luvun lamakaudesta kohtuullisesti ilman yhtään täysin tappiollista vuotta. Tästä ehkä johtuu, että tarvetta toimintaperiaatteen tarkistamiseenkaan ei ole tullut. Pienyritys toimii yleensä jo lähtökohtaisesti joustavasti. Uusi tilanne on vuonna 1998 alkanut alihankintapuistomainen yhteistyö kahden muun ison konepajan toimintaa jatkavan yrityksen kanssa, joka ottaa kuitenkin vasta ensi askeleitaan.

Yrityksen toimintaa leimaavat monet epäviralliset käytännöt. Yrityksen aamukahvipöydässä, johon osallistuvat yrityksen keskeiset toimihenkilöt, käydään läpi ajankohtaiset asiat ja katsotaan muun muassa töiden kiireellisyysjärjestys. Pintakäsiteltävät kappaleet vaihtelevat, ja yrityksessä tehdään sekä huoltomaalausta että pinnoitetaan tuotteita alusta alkaen. Tavara tulee ensinnä raepuhaltamoon, josta se siirretään vaunulla maalaamoon ja nostetaan nosturilla tietylle maalauspaikalle ja

alustalle, missä se on helppo maalata. Yrityksessä tehdään myös teräksen pintakäsittelyä hapoilla, niin sanotulla happopeittauksella. Siitä pinnoitettu kappale sitten nostetaan auton lavalle ja kuljetaan pois. Yrityksellä on oma auto, jolla tavarat kuljetetaan asiakkaalle tai sitten asiakas hakee itse tuotteen.

Työn vaatimukset ja aikapaine kasvavat

Työntekijöiden mielestä työ pintakäsittely-yrityksessä on monipuolista, ja työntekijöiltä vaaditaan erilaisia taitoja ja kykyjä. Työtä tehdään tiiminä. Kuitenkin on huomattava, että kyselyn mukaan työntekijät itse arvostavat enemmän yksilöllistä työtehtävää kuin ryhmässä tehtävää työtä. Kolme tärkeintä arvostettavaa asiaa työssä olivat: itsenäisyys, hyvä työilmapiiri ja hyvät työkaverit. Keskeisinä ongelmina työntekijät kokivat esimiesten asenteen, epäjärjestyksen ja liian tiukat toimitusajat. Aikataulut myös koettiin keskeisenä itsenäisyyttä rajoittavana tekijänä.

Kyselyn tulosten mukaan työn kasvanut aikapaine edellyttää enemmän suunnittelua. Tietojen merkitys työssä on kasvanut ja se näyttää olevan yhteydessä laatuvasvuun kasvuun. Työntekijähaastattelun mukaan on eduksi, jos työntekijät osaavat tehdä erilaisia työvaiheita ja pystyvät joustavasti siirtymään työstä toiseen. Työtä pidetään myös aika itsenäisenä. Työntekijä seuraa työlistaa ja noudattaa tiettyjä työnormeja. Työnjohtajaa tarvitaan lähinnä määrittämään töiden kiireellisyysjärjestys, sillä usein tulee päällekkäisiä toimituksia. Kiire tuntuu kasvavana paineena työssä, vaikka työ tehdään aikapalkalla, jossa ei ole mitään tulostulostimiamia. Erityisesti paineiden kasvaessa koetaan ihmissuhdetaidot tarpeellisiksi, jotta hyvä työskentelyilmapiiri kyetään säilyttämään kiireenkin keskellä. Näyttää siltä, että suorittava henkilöstö painottaa työssään enemmän palkan merkitystä, kun taas ei-suorittavan henkilöstön arvioinnissa korostuu työn sisältö. Kuitenkin yli kolmelle neljäsosalle suorittavan työn tekijöistä palkka ja työn sisältö ovat yhtä tärkeitä. Suorittavasta henkilöstöstä huomattava osa etsii mahdollisuutta päästä haasteellisempaan ja paremmin palkattuun työhön.

Hyvä koulutustausta

Yrityksen henkilökunnasta puolet on suorittanut vähintään keskikoulun tai peruskoulun, kolmasosa vain kansakoulun, vajaalla viidesosalla on

lyioppilaspohja. Ammattikoulun käyneitä on henkilökunnasta liki puolet eli selvästi enemmän kuin aineistossa keskimäärin ja ammattikurssin suorittaneita yli viidesosa. Lisäksi viidesosalla on alemman keskiasteen ja samoin viidesosalla ylemmän keskiasteen koulutus. Myös koulutus-halukkuutta henkilöstöllä löytyy: liki puolet haluaisi ammattiin liittyvää jatkokoulutusta, neljäsosa kieliopintoja ja neljäsosa tietotekniikan koulutusta. Syykin on selvä: yli puolet väestä kokee teknisiin ammattitaitoihin liittyvää koulutustarvetta. Lähes kaikki työntekijät ilmoittavat mielellään opettelevansa uusia taitoja.

Työntekijöiden osaamisprofiilissa painottuvat eniten käden taidot ja työkokemus. Samoin materiaalien tuntemus ja työn tekninen osaaminen ovat tärkeitä yli kahdelle kolmasosalle. Koneiden tuntemus, tuotetietous ja työn organisointitaidot ovat myös kärkipään taitoja. Sen sijaan toimihenkilöiden tärkeimmät osaamisalueet ovat ongelmien ratkaiseminen, palvelu, yhteydenpito ja neuvottelemine. Molempien henkilöstöryhmien enemmistön mielestä työ on muuttunut vaativammaksi. Työntekijöillä muutos liittyy monipuolisten taitojen kasvaneeseen merkitykseen, toimihenkilöillä henkilöstöllä johtamis- ja joustavuusvaatimusten lisääntymiseen.

Työntekijät haluavat vastuuta ja osallistumismahdollisuuksia

Yhteistyösuuntana työntekijöillä painottuvat omat työryhmän jäsenet ja työnjohtajat, toimihenkilöillä asiakkaat. Kyselyn perusteella näyttää siltä, että työntekijät kokevat vaikutusmahdollisuuteensa työpaikalla suhteellisen vähäisiksi ja toivovat osallistumismahdollisuuksien lisäämistä. Myös vastuu ja sitoutuminen näyttävät liittyvän enimmäkseen toimihenkilöiden työhön, mikä näkyy myös henkisen paineen ja rasituksen lisääntymisenä. Kuitenkin liki puolet työntekijöistä ottaisi mielellään lisää vastuuta työpaikan asioista.

Yleinen muutoksia koskeva asenneilmasto näyttäisi työpaikalla olevan muutoksille suopea. Selvä enemmistö kummastakin henkilöstöryhmästä ilmoittaa suhtautuvansa muutoksiin pääasiassa myönteisesti. Työn henkisen tai fyysisen rasituksen lisääntyminen ja työvauhdin kiristymisen uhkaa kokevat lähinnä suorittavan työn tekijät. Uhka on myös vaikuttanut vähän heikentävästi työntekijöiden hyvinvointiin yli 40 prosentilla vastanneista. Kuitenkin myös toimihenkilöt näyttävät tekevän työtä

uupumisen rajoilla. Työn määrää ja rasitusta ei kuitenkaan koeta uhkana samassa määrin kuin suorittavan työn ryhmässä. Eroa selittää toimihenkilöiden kuuluminen osittain yrityksen omistajaperheeseen.

Yhteenvedo pintakäsittely-yrityksestä

Yrityksen tilanne näyttää olevan kaikin puolin vakaa, eikä suuriin kehittämisohjelmiin näytä olevan tarvetta. Kuitenkin asiakaspalvelun ja markkinoinnin parantaminen tieto- ja viestintätekniikkaa hyväksikäyttämällä on nousemassa yrityksessä esiin.

Toimihenkilöt työskentelevät jaksamisensa ylärajoilla vastuunkantajina. Sen sijaan työntekijöiden keskuudessa koetaan osallistumismahdollisuuksien vajausta. Halua vastuun lisäämiseen näyttäisi kuitenkin olevan. Samoin koulutusmyönteisyys on merkittävä myönteinen piirre suorittavassa henkilöstössä. Siellä näyttäisi olevan käyttämättömiä resursseja, joiden mukaan vetämisellä vastuun kuormaa voitaisiin yrityksessä tasata.

Yhteenvedo teollisuusyrityksistä

Kaikki tässä esiteltyt tapaustutkimusyritykset (pienintä alihankintapuis-ton pintakäsittely-yritystä lukuun ottamatta) ovat tieto- ja viestintäteknologian edistyneitä ja varhaisia käyttäjiä. Yritykset ovat kokeneet useampia tieto- ja viestintäteknologian kehitysaaltoja. Kaikki alkoi toimistoautomaatiosta 1980-luvun alussa, ja vähitellen tietotekniikan saarekkeita syntyi eri puolille organisaatiota tuotantosunnitteluun, varastointiin, asiakas- ja toimittajakontakteihin. Kehityssuunta on edelleen kohti yhä parempaa tietotekniikan hyödyntämistä. Tällä kertaa kehityskohteena ovat integroidut tietojärjestelmät, internet ja multimedia. Siitä huolimatta, että kaikki teollisuusyritykset käyttävät tietotekniikkaa, niiden käyttötavat eroavat kunkin liiketoiminnan ja tuotannon erikoisluonteen mukaisesti.

Tieto- ja viestintäteknologian hyväksikäyttö on laajentunut yrityksissä rinnan monien muiden muutosprosessien kanssa ja myös kietoutunut näihin prosesseihin erottamattomasti. Yritysten organisatorinen rakenne-muutos lähti käyntiin jo 1970-luvun loppuvuosina ja on jatkunut siitä pitäen. Yritykset lähtivät etsimään uusia kilpailukyvyn lähteitä massa-

tuotannon sijaan. Ne alkoivat keskittyä avainosaamisalueeseensa ja ulkoistaa muita vähemmän tärkeitä apu- ja oheistoimintojaan. Isot tuotantolaitokset jakautuivat pienemmiksi tulosityksiköiksi, jotka aloittivat voimallisen tuotekehityksen ja muutoksen kohti asiakasohjautuvaa joustavaa tuotantoa. Teknologista ja liiketoimintaosaamista haettiin myös kansainvälisten yritysostojen kautta. Yritysten investoinnit suuntautuivat 1980-luvun puolivälistä lähtien kasvavassa määrin ulkomaille. Tuolloin käynnistynyt uudelleen organisoituminen sai seurakseen 1990-luvulle tultaessa myös organisaatioiden sisäiset rakennemuutokset. Toiminnan tehostamiseen ja joustavuuden lisäämiseen tähdättiin yrityshierarkian keventämisellä, työorganisaatioiden muuttamisella ositetusta vaihetyöstä tiimeiksi ja soluiksi. Keskittyminen olennaisimpaan osaamiseen on jatkunut niin, että suurimmat tapaustutkimusyritykset alkavat jo lähestyä verkostomaista toimintatapaa, jossa yritys liittoutuu toisten yritysten kanssa ostaen niiltä osajärjestelmiä, komponentteja sekä palveluita ja kehittämällä tuotteitaan ja toimintaansa osana monen yrityksen yhteistyö- ja osaamisverkostoa.

Yritysten henkilöstölle muutosprosessi on ollut melkoinen oppimishaaste. Työn sisällöt ovat laajentuneet ja monipuolistuneet, osaamisvaatimukset ovat kasvaneet laajentuen hyvästä ammatillisesta osaamisesta ja teknisistä taidoista uusille alueille, kuten hyviin sosiaalisiin vuorovaikutustaitoihin, kielitaitoon ja tietotekniseen osaamiseen. Teollisuustyö on tietoistunut kaikkea työtä läpäisevästi, mutta vaihtelevassa määrin eri tehtävissä. Ylempien toimihenkilöiden työtä voi pitää eräänlaisena tietotyön prototyypinä. Mutta tietotyötä tekevät myös monet tuotannollisessa työssä työskentelevät. Hyvänä esimerkkinä ovat koneistajat, joiden on osattava manuaalisen ammattityön lisäksi myös ohjelmointi.

Vastuu ja sitoutuminen ovat tulleet mukaan työn vaatimuksiin. Työntekijöiden monipuoliset tiedot, taidot ja kyvyt sekä yrityksen taito niiden hyväksikäyttämisessä ovat yritysten kilpailukyvyyn keskeinen edellytys. Yhteistyökyky korostuu kaikissa yrityksissä yhtenä tärkeimmistä vaatimuksista. Eri työntekijä- ja ammattiryhmien vuorovaikutukseen perustuu myös organisaation jatkuva oppiminen ja uuden tiedon yhteisöllinen tuottaminen.

Ammattikuvat ovat laajenneet ja työt monipuolistuneet. Tämän kehityksen ohella on havaittavissa myös uudenlaista erikoistumista, joka lisää toimivan yhteistyön merkitystä työskentelyssä. Markkinoilta tuleva

aika- ja kustannuspaine pakottaa yrityksiä järjestämään tuotannollisen toiminnan siten, että siinä toteutuu erikoistuminen toisaalta tuote- ja prosessi-innovaatioiden tuottamiseen ja toisaalta erikoistuminen tuotannon tasaisen ja häiriöttömän virran sekä aikataulujen varmistamiseen. Innovaatioiden tuottaminen ja markkinoiminen muulle organisaatiolle on toimihenkilöiden, erityisesti ylempien toimihenkilöiden erikoistumisalue. Tuotannon tasaisen virran varmistaminen alituisesti muuttuvissa oloissa on puolestaan työntekijöiden erikoistumisalue. Tuote- ja prosessi-innovaatiot näyttäytyvät työntekijöille tuotantoprosessin häiriötekijöinä ja uhkaavat tuotannon sujumista. Tämä häiriö työntekijöiden on omaa toimintaansa kehittämällä kyettävä hallitsemaan ja poistamaan. Näin opitaan koko ajan uutta.

Yhteistyön sujuminen toimihenkilöiden ja työntekijöiden erikoistumisalueiden välillä on ratkaisevaa, jotta innovaatiot kyetään markkinoimaan organisaation eri tasoille ja viemään osaksi organisaation käytäntöjä. Muodollisten yhteistyöfoorumien rinnalla hyvin toimivassa organisaatiossa tarvitaan monia epämuodollisia yhteistyön foorumeita, tiedotuskanavia ja hyviä henkilösuhteita erikoistumisalueita edustavien ihmisten välillä. Yhteistyö ja eri erikoistumisalueita edustavien ihmisten jatkuva ja monipuolinen keskinäinen vuorovaikutus on välttämätöntä myös yksilöiden, ryhmien ja koko organisaation pätevyyden laajentamisessa ja kasvattamisessa. Voidaankin puhua uudentyyppisestä erikoistumisesta yhteistyössä, joka ei tarkoita fordismia ja taylorismin edustamaa kapea-alaista ositetun työn ammattitaitoa tai suorittavien ja suunnittelevien tehtävien erottamista toisistaan, vaan laaja-alaisia erikoistumisalueita ja uudenlaista sisäiseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen perustuvaa integroivaa dynamiikkaa yrityksen toiminnassa. (Lavikka 2000)

Kuitenkin kaiken muutoksen keskellä on nähtävissä myös pysyvyyden juonne, joka liittyy sukupuolistaviin organisaatio- ja työkuultuureihin. Huolimatta työpaikoilla tapahtuneista teknis-organisatorisista muutoksista sukupuolen mukainen työnjako ja sukupuolten hierarkkinen järjestys näyttää muuttuneen vain hyvin vähän teollisuudessa. Edelleen naiset toimivat etupäässä organisaation alimmilla portailla niin sanotuisissa naisten töissä, kuten konttoritoimihenkilöinä, ompelijoina ja kutojina. Miesten työt ovat useammin tekniikan ohjaukseen ja hallintaan liittyviä ammattitöitä, kuten laitoshuoltoa, koneistajan tai asentajan töitä. Toimihenkilönaiset työskentelevät yhteistyölinkkeinä tuotannon ja asiak-

kaan välillä. He myös tekevät myynnin ja markkinoiden tarvitsemat taustatyöt ja hoitavat erilaisia tiedon kokoamiseen ja järjestämiseen liittyviä tehtäviä. Työn sisällöt ovat monipuolistuneet ja ammattitaitovaatimukset kasvaneet. Tämä kehitys ja tietotekniikan tulo konttoreihin eivät kuitenkaan ole muuttaneet konttoritoimihenkilöiden työn arvostusta tai palkkausta. Sen sijaan tekninen kehitys on poistanut kokonaan monia toimihenkilöiden aikaisemmin hoitamia tehtäviä. Kärkevimmillään sukupuolieron tekeminen teollisuudessa estää pätevien naisten hakeutumista niin sanotuille miesten alueille. Se saattaa jopa haitata yrityksen toiminnan joustavaa järjestämistä ja henkilöstön resurssien optimaalista hyödyntämistä. Maaperää aktiiviselle tasa-arvon kehittämiseksi on olemassa.

Työn tietoistumiseen liittyvä monitahoisten vaatimusten lisääntyminen on yrityksissä edennyt viime vuosina kaikissa töissä. Työntekijät ovat kokeneet uudet haasteet ja työnsä kehityssuunnat voittopuolisesti myönteisinä. Työn monipuolisuus ja vastuu mainitaan lähes säännöllisesti työn muutoksen positiivisina puolina. Työn tietoistumiseen perustuvan joustavuuden rajatkin ovat kuitenkin alkaneet tulla teollisuusyrityksissä vastaan. Työntekijöiden venymis- ja kestävyys ei ole loputon, vastuuta ja vaatimuksia ei voi kasvattaa jatkuvasti. Henkisen rasituksen kasvu ja kasvanut oireilu on yksi raja, toinen on lasten ja nuorten oireilu, jonka katsotaan liittyvän perhevelvollisuuksien jäämiseen työn vaatimusten jalkoihin.

Työn tietoistumisen ja joustavuuden lisäämisen haasteisiin vastaaminen merkitsee teollisuudessa työntekijöille parhaimmillaan positiivista kierrettä eli työn monipuolistumista ja vastuun kasvamista, arvostuksen ja myös omanarvontunnon kasvua. Kuitenkin tapaustutkimuksissa on esimerkkejä myös päinvastaisesta. Intensiivisen kehittämisvaiheen läpikäynyttä tuotantoa onkin kustannus- tai muista kansainvälisen konsernin sisäisestä logiikasta johtuvasta syystä saatettu siirtää toiseen maahan. Osaamistaan kehittäneet ja työhönsä sitoutuneet työntekijät ovat jääneet työtä vaille. Tutkimus nosti esiin muutamia hyvinkin traumatisoivia tapahtumakulkuja, joita kokeneiden on jatkossa hyvin vaikea uskoa minäänlaiseen kehittämisretoriikkaan.

5 TIETOTEKNIIKAN LUMOAMA JA SUKUPUOLEN RAJOITTAMA PALVELUTYÖ

Päivi Korvajärvi

Palvelualat ovat tietotekniikan käyttöönoton ja käytön suhteen hyvin erilaisia ja eritahtisia. Eräät johtavat tietotekniikan käyttöönottajat ovat nimenomaan palvelualoilla. Tästä ovat esimerkkinä rahalaitokset, jotka ovat kulkeneet teknisen kehityksen kärjessä. Itse asiassa keskitetyn atk:n aika liike-elämässä alkoi Suomessa siitä, kun Postipankki hankki ensimmäisen suuren tietokoneensa vuonna 1958. Tässäkin tutkimuksessa kaksi tapausesimerkkiä on pankkialalta. Palvelualoilla on myös esimerkkejä toiminnoista, joita ei ilman tietotekniikkaa olisi edes olemassa. Yksi uusi ja kasvava ala ovat puhelinpalvelu- ja yhteyskeskukset, call ja contact centerit, joita on sekä yritysten ja organisaatioiden sisällä että itsenäisinä yrityksinä, joihin muut organisaatiot ulkoistavat toimintojaan tai ostavat niiltä erilaisia asiakaspalveluja. Tässä kirjassa yksi esimerkki on juuri call center. Lisäksi yksi tapausorganisaatio on puhelinoperaattori. Puhelinoperaattorilla on pitkät perinteet toiminnassaan ja se sekä kehittää että käyttää itse tieto- ja viestintäteknologian uusia sovelluksia. Sen yhteydessä harjoitetaan myös hiukan kuluttajille suunnattua elektronista kauppaa, joka kaiken kaikkiaan ottaa Suomessa oikeastaan vasta ensimmäisen askeliaan.

Palvelualat ovat kasvaneet henkilömäärältään nopeasti ja tätä nykyä yli kaksi kolmasosaa elinkeinorakenteesta kuuluu palveluihin. Samoin yli kaksi kolmasosaa palkkatyöntekijöistä käy työssä palvelualalla. (Blom ym. 2001, 14.) Palvelualojen huimasta kasvusta 1970-luvun puolivälistä lähtien kertovat luvut esimerkiksi USA:sta, Australiasta ja Japanista. On myös arvioitu, että liike-elämän palvelut tulevan kasvamaan kaikkein nopeimmin lähivuosina. Tästä kehityksestä on vedetty johtopäätös, että nykyisen kaltaisessa kapitalismissa asiakastyötä tekevä työntekijä on mitä keskeisin toimija työpaikalla. (Frenkel ym. 1999, 3–6.)

Määrällisessä mielessä lienee oikeutettua puhua palveluyhteiskunnasta, kun puhutaan läntisistä markkinatalousmaista. Kuitenkin palveluala tai palvelualojen työpaikat ovat kaiken kaikkiaan valtavan moninainen ja kirjava työelämän alue yksiselitteisesti määriteltäväksi (esim. Miles 1999). Lisäksi myös teollisuuden piirissä on palvelutehtäviä. Palvelu on jotakin, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, ja useimmiten asiakas osallistuu sen tuottamiseen. Niinpä palvelutyön voi määritellä työksi, jonka keskeinen sisältö on vuorovaikutus. Vuorovaikutus tapahtuu työpaikan edustajan, asiakaspalvelun työntekijän ja työn organisaation ulkopuolisen henkilön, asiakkaan tai kuluttajan, välillä. Vuorovaikutus voi tapahtua välittömässä tapaamisessa, pelkän puheen välityksellä tai nykyään myös yhä useammin tietoverkon välittämän kirjoituksen avulla. (Vrt. MacDonald & Sirianni 1996, 2–3.)

Jo tämän tutkimuksen tapausorganisaatiot antavat kuvan, että tässä palveluilla tarkoitetaan toimintaa, jossa ytimenä on vuorovaikutus työntekijän ja asiakkaan välillä. Siten palveluiden ytimenä ovat tehtävät, joita Robert Reich (1995) nimittää henkilöpalveluiksi erotuksena rutiinipalveluista ja symbolianalyttisista palveluista. Ian Miles (1999, 64) taas jaottelussaan nimittäisi tämän tutkimuksen kohteena olevia palveluita informaatiopalveluiksi, joissa on mukana standardisoituja palveluja kuten vaikkapa call centerin numerotiedustelut, standardisoimatonta tietoa, kuten puhelinoperaattorin liittymien myynnit, tai tietoon nojautuvia palveluja, kuten pankkien lainaneuvottelut asiakkaan kanssa. Nämä kaikki palvelut ovat tavalla tai toisella henkilöihin suuntautuneita ja usein myös asiakaskohtaisia ja vankkaa ammattitaitoa vaativia.

Asiakastyö on suuntautunut henkilöihin siten, että työntekijät vuorovaikutuksessa edistävät työnantajansa organisaation tavoitteita. Vuorovaikutukseen sisältyvä yllätyksellisyys takaa sen, ettei työ voi olla täysin rutiininomaista eikä täysin kontrolloitua. Lisäksi asiakastyö on yrityksille strategisesti tärkeä tilanne, koska juuri siinä yritys ja sen ulkopuolinen maailma kohtaavat. Tämä ei kuitenkaan ole mitä tahansa ihmisten välisiä kohtaamista, vaan se on yleensä voiton tavoittelua ja asiakkaan sitouttamista tavalla tai toisella yrityksen vaikutuspiiriin. (Vrt. Frenkel ym. 1999, 7.)

Aineisto koostuu tässä luvussa haastatteluista. Haastatteluni sisältävät kysymyksiä ja vastauksia niistä käytännöistä, joita työn organisaation toiminnassa työpaikalla oli käytössä. Haastatteluissa käsiteltiin haasta-

teltavien työhistoriaa, tapahtuneita muutoksia työssä, työn vaatimuksia erityisesti asiakastyön ja tietotekniikan käytön kannalta, työn vastuullisuutta ja autonomiaa, työn kontrollia ja sen sisältämiä yhteistyösuhteita, kilpailuhenkisyyttä, ammatillista identiteettiä, sukupuolen merkitystä työssä ja tulevaisuuden visioita. Pidän haastatteluaineistoa sekä työntekijöiden kuvauksina työtilanteestaan että heidän tapanaan jäsentää työtilanteitaan. Suhtaudun työntekijöiden kuvauksiin tosiasiatietona ja heidän jäsennostapojaan pidän haastateltavien tilanteille antamina merkityksinä. Aineistoni antaa ensinnäkin välitöntä ja välillistä tietoa asioista, joista haastatteluissa on ollut puhe ja toiseksi haastattelut ovat materiaalia minulle tutkijana tulkita ja koetella niitä suhteessa muihin ajattelutapoihin ja käsitteellistykseen (Alasuutari 2001, 168). Jatkossa tässä tekstissä sekä tosiasiat että merkitykset ovat viime kädessä tutkijan tulkinnaa. Tulkinnat perustuvat haastateltavien puheen ja muun tutkimustiedon suhteuteuksiin.

Tutkimuskohteina olleet edustavat naisvaltaisia aloja, joissa asiakaspalvelun keskeiseksi sisällöksi oli muodostunut tai oli muodostumassa myynti ja markkinointi. Keskeisimmät erot taas koskivat työn organisoimisen tapoja ja erityisesti sitä, kuinka virallinen tai epävirallinen toiminnallinen asema tiimiorganisaatiolla oli yrityksessä. Näyttää kuitenkin paljolti siltä, että palvelualojen organisaatioiden toiminta nojaa samantyyppisiin ideoihin esimerkiksi hyvistä työntekijöistä ja ammattitaitovaatimusten sisällöistä. Yhteistä on myös se, että tieto- ja viestintäteknologian käyttö arvioidaan hyvin itsestään selväksi taidoksi, joka on alisteista muille taitovaatimuksille. Ilman tietotekniikan käyttötaitoa työ ei suju, vaan sitä vaaditaan samanlaisena selviönä kuin luku- ja kirjoitustaitoa. Siksi on erittäin vaikea väittää, että tietotekniikan käyttötaidot sinänsä olisivat mahdollistaneet naisille jotakin aikaisemmasta poikkeavaa ja parempaa toimintatilannetta työelämässä.

Seuraavassa käsittelen palvelualojen toimintakäytäntöjä työpaikoittain. Palvelualojen työpaikoilla mahdollisten uusien organisaatiokulttuurien ja työn tietoistumisen kannalta keskeisiä ovat seuraavat kysymykset:

- miten työntekijäin työsuhteen varmuus on muuttumassa,
- miten tietoistuvassa työelämässä jokapäiväinen työ organisoidaan työnjakojen, tiimien, hierarkioiden, johtamisen ja yrityskulttuurien näkökulmista,

- minkälaisia ovat tietotekniikan käytännölliset ja symboliset merkitykset jokapäiväisessä työssä,
- mitä muutossuuntia on havaittavissa ammattitaitovaatimusten suhteen, ja
- miten sukupuolistuneet käytännöt toteutuvat tietoistuvassa palvelutyössä.

Tarkastelu on ensimmäisten tapauskohteiden kohdalla aineistovaltaisempaa kuin jälkimmäisten tapauskohteiden kohdalla. Olen halunnut välttää toistoa ja ottanut esille niitä seikkoja, jotka tuovat kuvaan palvelualojen työstä jotakin uutta edellisiin tapauksiin verrattuna.

Organisoitu työyhteisö: valtakunnallisen pankin konttori

Työmarkkinoiden näkökulmasta pankkityö on ala, jossa työvoimaa on vähennetty jyrkästi. Pankkialaa ovat jo yli vuosikymmenen ajan leimanneet konttorien ja kokonaisten pankkien toiminnan lopettaminen sekä pankkien liittäminen yhteen ja pankkien liittyminen yrityskauppojen myötä laajoiksi kansainvälistyviksi finanssitavarataloiksi. Pankkiala, jos mikään, on ala, jossa työn ja organisaatioiden muutokset ovat tarkoittaneet usein työpaikan menetyksiä niiden työntekijöille ja palvelupisteiden ja palvelujen menetyksiä asiakkaille.

Suomalaisessa tutkimuksessa on kiinnostusta herättänyt sekä se, miten työtä jatkavat pankkitoimihenkilöt toimivat että se, mitä irtisanomis-tilanteissa tapahtuu. Erityisesti on tarkasteltu sitä, millaisiin kulttuurisiin jäsennyksiin palkkatyöstä pankkitoimihenkilöt nojautuvat (Kortteinen 1992), miten työntekijät ovat kokeneet organisaatiomuutokset (Heikkilä 1998), miten organisaatiomuutokset ja sukupuoli erityisesti keskijohdossa ja pankkien konttorien johdossa kietoutuvat yhteen (Tienari 1999). Tilanteessa, jossa irtisanomisista jo tiedetään pankissa, on tutkittu, miten irtisanotut työntekijät rakentavat itselleen uutta identiteettiä, josta puuttuu työ pankissa (Kurvinen 1998). Tässä pysytellään pankin työn organisaatioiden sisällä ja käsitellään sitä, mitä pankkityössä työn tietoistumisen näkökulmasta on meneillään.

Kun puhutaan työstä pankeissa, ensimmäisiä mielikuvia ovat asiakkaan näkökulmasta jonot ja odottaminen sekä pankkisaleissa että auto-

maateilla ja pankkien nimien muuttuminen. Pankeissa liikkuu ja liikutellaan rahaa, mutta rahan muodon voi sanoa muuttuneen. Rahan liikuttelunsa ei enää pitkään aikaan ole tarvittu rahaa seteleinä ja kolikoina, vaan rahaa siirretään elektronisesti paikasta toiseen. Pankin organisaatiossa riittää tieto siitä, että rahaa siirtyy paikasta toiseen. Pankeissa tämä on tarkoittanut tieto- ja viestintäteknologian laajamittaista ja kaikkea toimintaa läpäisevää käyttöönottoa. Sikäli voidaan väittää, että työn kohteena ovat paljolti elektronisesti liikkuvat merkit ja informaatio rahasta, eivätkä niinkään käsin kosketeltavat setelit tai kolikot. Siten informaation merkitys rahaliikenteen käsittelyssä ja hallinnassa on keskeinen.

Muutosstrategian keskeinen sisältö pankeissa on ollut työn siirtäminen perinteisen työn organisaation rajojen ulkopuolelle. Osaa työstä eivät enää teekään työntekijät omassa tai alihankkijoiden organisaatioissa tai edes ulkoistettuja tehtäviä varten perustetuissa organisaatioissa. Osa palkkatyöstä on siirtynyt kuluttajille ja asiakkaille, jotka käyttävät automaatteja ja verkkopankkiratkaisuja. Osan tehtävistä asiakkaat ja kuluttajat tekevät vielä pankkirakennuksissa tai ainakin pankkien seinien vierustoilla, mutta suuri osa on siirtynyt verkkopankkiyhteyksien myötä kohteihin, työpaikoille ja yleisön käyttöön tarkoitetuille päätteille.

Mitä pankkien sisällä sitten tehdään, miten työ on tietoisunut ja mitä seurauksia tietoisumisella on ollut naisten ja miesten töihin ja tehtäviin pankeissa? Seuraavassa kysymystä tarkastellaan erikseen kahdessa hyvin erilaisessa pankissa: ensin valtakunnallisen pankin konttorissa, joka oli osa konttoreja ja työvoimaa paljon vähentänyttä valtakunnallista pankkia ja sitten paikallispankissa, joka oli viime vuosien aikana lisännyt konttoriverkostoaan ja kasvattanut henkilöstömääräänsä. Molemmilla pankeilla on pitkä historia. Nykyisissä valtakunnallisen pankin konttorin tiloissa on ollut pankki jo vuodesta 1918 saakka.

Pankin konttori ja sen toimintaympäristö koko organisaatiossa on jännittävä sekoitus vanhaa ja uutta ajattelua, jossa toisaalta toimintaa kehystävät keskittyminen ja hierarkiat ja toisaalta samanaikaisesti tehdään monipuolista yhteistyötä organisaation sisäisissä tiimeissä ja asiakkaiden suuntaan.

Tutkimuskohteena olleessa Väli-Suomessa sijaitsevassa pankin konttorissa konttorin johtaja oli mies, samoin yksi palvelupäällikkö ja yksi pankkitoimihenkilö. Muut työntekijät 33 työntekijän konttorista olivat naisia. Suuri enemmistö oli keski-ikäisiä naisia, joilla on pitkä, jopa

kymmenien vuosien työkokemus pankkialalta eri konttoreissa ja myös eri pankeissa. Nuoria, alle 25-vuotiaita työntekijöitä joitakin kesäharjoittelijoita lukuun ottamatta, ei konttorissa ollut, koska rekrytointi tapahtui pankin sisältä ja valinta kohdistui niihin, joilla jo oli työkokemusta. Haastateltavilla toimihenkilöillä oli yleensä takana ylioppilastutkinnon jälkeen merkonomin tutkinto. Toimihenkilöt olivat järjestäytyneitä. Palkkaus oli kuukausipalkka. Konttoriin oli sulautettu jokin vuosi aikaisemmin toinen konttori.

Pankin konttorin työn organisointi nojasi asiakaspalvelun ja asiakkaiden segmentointiin. Päivittäispalveluissa, jotka tarkoittavat asiakkaan käyntiä konttorissa esimerkiksi maksamassa laskuja, vaihtamassa valuuttaa, siirtämässä rahaa tililtä toiselle, hakemassa pankkikorttiaan tai käyntiä tallelokerolla, konttorin henkilökunnasta työskenteli melkein puolet, ja heistä suuri osa oli osa-aikatyössä. Neuvontapalveluissa käsitellään luottoasioita ja omaisuuden hoitoa. Neuvontapalveluissa työskenteli neljännes henkilökunnasta. Henkilökohtaisissa neuvontapalveluissa työntekijä taas ottaa yhteyttä asiakkaisiin ja asiakkaan ja työntekijän keskusteluissa käydään läpi sekä luotot että omaisuuden hoitoon liittyvät asiat. Henkilökohtaiset neuvontapalvelut olivat suhteellisen uusi tehtävä pankissa ja siinä työskenteli viisi työntekijää. Jokaisella kolmella tehtäväkokonaisuudella oli asiakaspalvelupäällikkönsä, jotka hoitivat päivittäisen työnjohdon. Siirtymät eri palvelusta toiseen tai työnkierto olivat harvinaisia ainakin toistaiseksi, vaikka niitä oli organisaatiomuutoksen yhteydessä suunniteltu.

Seuraavassa tarkastelen, mitä työ pankin konttorissa vaati ja miten työn tietoisuus eri puolineen työhön sisältyi. Kuvaan myös käytäntöjä, jotka sisältävät mahdollisuuksia tai esteitä naisten tai miesten toiminnalle työssään. Tarkastelu perustuu pääasiassa helmi-maaliskuussa 2000 tekemiini 14 haastatteluun pankin konttorissa. Tuolloin haastattelin konttorinjohtajaa, kahta asiakaspalvelupäällikköä, mikrotukihenkilönä toimivaa sihteerää, kahta kokoaikaista ja kahta osa-aikaista kassatoimihenkilöä, kolmea pankkineuvojaa ja kolmea henkilökohtaista pankkineuvojaa. Taustatietoa hankin haastattelemalla pankkitoimihenkilöiden valtakunnallisen ammattiliiton toimitsijaa ja pankin valtakunnallista pääluottamusmiestä vuonna 1999. Lisäksi taustatiedon hankkimiseksi haastattelin pankin alueorganisaation kahta johtajaa tammi-kuussa 2000. Haastattelusitaatteja käyttäessäni olen jonkin verran

muuntanut puhekieltä yleiskielelle ja poistanut ”niinku” ja ”tota noin” tyyppisiä sanontoja. Tekstissä merkintä /.../ tarkoittaa, että olen katkaisut jotakin pois, ja merkintä ... tarkoittaa, että haastateltava piti pitkän mietintätaun. Tuon seuraavassa esille haastateltavien puheesta löytyvien yhteisten käsityksen lisäksi myös käsitysten erilaisuuden kirjoa.

Työpaikat ja epävarmuus

Haastattelujen aikaisessa tilanteessa, ainakin 1990-luvun alkuun verraten, toimipisteiden lopettamisen ja työvoiman vähentämisen osalta suurimpien muutosten arvioitiin olevan takana päin. Silti pankit ja työpankeissa ovat jatkuvassa muutoksen tilassa eikä vakaus muuttumattomuuden mielessä tuntunut olevan sen kummemmin kenenkään tavoite kuin ihannekaan. Myös pankkikonttorien välinen kilpailu oli kiristynyt alueella. Tieto- ja viestintäteknologia on ollut keskeinen väline, jotta konttorien lopettaminen tai lisääminen sekä työvoiman vähentäminen on ylipäättään ollut mahdollista. Tutkimuskohteenakin olleen pankin alueellista verkostoa oli viidessä vuodessa supistettu kahdella kolmasosalla ja työvoiman määrää vähennetty noin yhdellä kolmasosalla. Kuten pankin aluejohtaja totesi, *[konttori]verkoston supistuminen liittyy nimenomaan tietoyhteiskunnan informaatiotekniikan kehittymiseen. /.../ asiakkaiden mahdollisuudet hoitaa pankkiasioita on huomattavasti lisääntynyt nimenomaan tietoteknisesti.*

Valtakunnallinen pankki kävi läpi 1990-luvun alkupuolella rajut muutokset eikä myöhemminkään 1990-luvun aikana uusia työntekijöitä ole rekrytoitu kuin erittäin vähän joihinkin asiantuntija- ja esimiestehtäviin. Toimihenkilötehtäviin ei uusia työntekijöitä ole rekrytoitu. Toimihenkilötehtävät ovat pankissa naisvaltaisia, mutta naisia löytyy muistakin tehtävistä. Konttorinjohtajina naisia on kutakuinkin puolet Helsingin seudulla, mutta mitä pohjoisemmaksi maata mennään, sitä harvempia naisia toimii konttorinjohtajina. Valtakunnallisella tasolla pankissa toimii naisia johtotehtävissä, joita pääluottamushenkilö kutsui asiantuntijatehtäviksi.

Pankin konttorissa henkilökunnan määrä oli ollut tasaisessa, mutta pienessä laskussa niin, että 1990-luvun lopussa vähennystä oli ollut yleensä yksi työntekijä vuodessa. Vuosittain tehtiin henkilöstösuunnitelma osana laajempaa toimintasuunnitelmaa.

Niinpä monilla työntekijöillä oli pankin konttorissa epävarma olo. Pankkineuvojan mielessä asia oli koko ajan, *aina vähän siellä taka-alalla miettii, että kuinkahan monta vuotta tässä on niin, että työtä riittää.* Henkilökohtainen palveluneuvoja ilmaisi asian näin: *ei viitsi enää edes ajatella, onko tämä konttori tässä enää ensi vuonna ja minkä tyyppinen tämä on. Ja onko tämä pankki yleensäkään enää tällä nimellä, ... sitä ei tiedä huomisesta /.../ tästä puuttuu työrauha tavallaan.* Toisaalta saman henkilön ajatuksena oli, että työ on muutoksista huolimatta suunnilleen samaa. *Että se on mitä on ja niin kauan kun työ on kiinnostavaa ja kivaa ja saa siinä olla, niin ei ole hätää.* Sama henkilö totesi, että henkilökohtaisilla palveluneuvojilla on tässä vaiheessa varmuus siitä, ettei heitä ainakaan ensimmäiseksi irtisanota, mutta että ei heidänkään tilanteensa ihan varma ole. Epävarmuuteen oli myös totuttu, kuten toinen henkilökohtainen palveluneuvoja totesi: *Meillä on ollut epävarmuutta jo niin pitkään pankissa, ettei sitä tule ajateltua. Sitten jos se tulee kohdalle, niin se tulee, eikä etukäteen suremalla asia parane.*

Päivittäispalveluissa työskentelevä toimihenkilö kertoi, ettei kolmen vuoden päähän uskalla edes ajatella, koska joka vuosi vähennetään henkilökuntaa. Vähennykset olivat yleensä kohdistuneet ikääntyneimpiin ja osa-aikaisiin työntekijöihin. Esille tuli, että jos vähennys osui osa-aikaiseen, hänelle pyrittiin järjestämään kokoaikaista työtä ennen irtisanomista, jotta työttömyysturva olisi parempi. Haastattelujen aikoihin parin kuukauden sisällä lähestyvä muutos, jossa konttorista tuli neuvontapalveluihin erikoistunut konttori, aiheutti päivittäispalvelussa oleville epävarmuutta työsuhteen jatkumisesta ja varmoja oltiin siitä, että henkilöstövähennyksiä tulee. Asia ilmaistiin myös hyvin selkeästi, että päivittäispalvelutyö on kuoleva työ. *Se ei tule häviämään, /.../ mutta se tulee vähenemään, ja se tulee radikaalisti vähenemään.* Kuitenkin sama haastateltava totesi, että päivittäispalveluista voi rakentaa myös mielenkiintoisen työn.

Työnjaot, tiimit ja hierarkiat

Työn organisaatio muodostui pankin konttorissa suhteellisen tarkkaan määritellyistä tehtäväjaoista työntekijöiden kesken. Tehtäväjaon perustana olivat erilaiset yksityisasiakkaat, joista osa käytti nimenomaan päivittäispalveluja, osa neuvontapalveluja ja osa henkilökohtaisia neuvonta-

palveluja. Tehtäväjako ja siihen sisältyvät vastuut olivat kaikkien tiedossa. Tätä rakennelmaa tukivat toistensa toimintaan rytmittyvät tiimit, konttorikokoukset, sisäinen tiedottaminen ja kehityskeskustelut. Näytti oikeastaan siltä, että organisaation toiminta oli moninkertaisesti ohjattu järjestelmä niin, ettei erilliselle epäviralliselle organisaatiolle jäänyt juuri tilaa. Kuitenkin itse työ erityisesti asiakkaiden suuntaan vaati paljon sellaista sosiaalista kanssakäymistä, jota ei suoranaisesti voinut järjestää etukäteen selvään muottiin. Siten työntekijöillä oli eri tehtävissään myös itenäisyyttä ja toimintavapautta.

Konttorissa haastatteluajankohtana muutaman vuoden toiminut tiimiorganisaatio perustui samalle työnjaolle. Tiimit kokoontuivat säännöllisesti joka toinen viikko ja neuvontapalvelujen ja henkilökohtaisen palveluneuvojien tiimi pitivät myös yhteisiä kokoontumisia. Tiimeillä on monia tehtäviä. Konttorin johtaja kertoi, että tiimeissä suunnitellaan myös sitä, miten jokin muutos toteutetaan konttorissa, *koska se on yksi pankinkin ihan johtavia ajatuksia osallistumisen lisääminen ja osallistava johtaminen. Tiimityöskentelystä on tullut tosi hyviä tuloksia. Me [ilmeisesti pankki/PK] annamme suuntaviivat ja raamit, mitä toiminnalta halutaan. Mutta se tapa, kuinka se toteutetaan ja työskentelymuotoihin, niihin halutaan, että tiimit ottavat mahdollisimman paljon kantaa niihin.* Päivittäispalvelujen toimihenkilö kertoi: *Me mietimme, millä tavoin voisi kaupata asiakkaalle jotakin, mikä on kulloinkin tapetilla, ja miten sitä pitäisi kaupata asiakkaalle.* Tiimit olivat siis suunnittelemassa oman toimintansa muutoksia. Tiimien vetäjinä toimivat asiakaspalvelupäälliköt. Haastatteluissa monet korostivat yhteistyötaitoja siksi, että voitiin neuvotella ja keskustella asioita, ja löytää pulmatilanteissa niihin yhdessä ratkaisua. Tämä kerrottiin vaativan sekä uskallusta että oma-aloitteisuutta. Tiimit koettiin myös hyväksi paikoiksi, joissa aremmatkin ihmiset saattoivat sanoa mielipiteensä ja ehdotuksensa.

Yhteistyön lisäksi työssä oli paljon yksilöllistä toimintaa. Esimerkiksi henkilökohtaisilla palveluneuvojilla tavoitteet olivat myös yksilökohtaisia ja he yhdessä tietyin väliajoin tarkistelivat tilanteitaan. *Ihan avoimesti jokainen kertoo onnistumisensa ja epäonnistumisensa tällaisessa vapaamuotoisessa palaverissa,* kertoi henkilökohtainen palveluneuvoja. Ainakaan toistaiseksi tavoitteiden saavuttamisesta ei tullut henkilökohtaista lisäpalkkiota palkan lisäksi.

Pankin konttorin profiilin muutosta käsiteltiin myös tiimeissä. Luotto- ja sijoitusasioihin erikoistumisen myötä päivittäispalveluissa olevista suuren osan oli määrä siirtyä toiseen konttoriin. Muutosprosessin läpivienti tapahtui näiden kahden konttorin yhteistyössä ja kummankin konttorin eri palvelutiimit olivat pitäneet yhteisiä kokouksia siitä, miten työ tehdään jatkossa ja ketkä henkilöt siirtyvät konttorista toiseen. Toisaalta oli arvio, että muutoksien suunnittelun takia tiimityö oli jäänyt taustalle. Prosessiin oli varattu aikaa noin puoli vuotta kahden konttorin tasolla.

Työntekijät vaihtoivat nimenomaan konttoria, ei työtehtäviä. Ajatus oli, että päivittäispalveluista siirryttiin pääsääntöisesti päivittäispalveluihin toisessa konttorissa. Mutta lisäksi ajatus oli, että päivittäispalvelun toimihenkilöt voisivat halutessaan tavalla tai toisella opetella neuvontapalvelun tehtäviä. Tulevaisuuden näkymäksi konttorin johtaja arvioi, että henkilökohtainen neuvonta painottuu samoin kuin erikoistuminen sijoituksiin, luottoihin ja yritys- ja henkilöasiakaspalveluihin. Samanaikaisesti asiakkaille olisi kuitenkin yhden ihmisen tarjottava kokonaispaketti. Näin toiminta oli suuntautumassa neuvontapalveluihin, joiden määrä oli noussut jo 1980-luvun puolivälistä alkaen. Lisäksi jo 10 vuotta aikaisemmin oli muodostunut työntekijäryhmiä, jotka olivat erikoistuneet vain tietyn asiakassegmentin asioihin (Kortteinen 1992, 23).

Konttorissa oli selkeä muodollinen reitti päätöksenteossa. Siinä oli hierarkia, johon oli kytketty erilaisia osallistumisen kanavia. Ilmapiiriä pidettiin kokonaisuutena konttorissa hyvänä. Vaikka kiireen ja paineiden koettiin kasvaneen ja väen vähentyneen, niin pankkitoimihenkilön mukaan *mielestäni ei meillä ole kauheasti ollut täällä, kun jossakin paikassa ihmiset alkoi sairastelemaan*. Eri tehtävien arvostuseroja oli pinnan alla. Toisaalta eri tehtävien arvostuksien välistä eroa pyrittiin myös aktiivisesti poistamaan ja nostamaan esille kaikkien tehtävien tärkeys. Asiakaspalvelupäällikkö totesi, että päivittäispalvelua *arvostetaan aika huonosti ja toimihenkilöt saattavat itsekin aliarvostaa sitä*. /.../ *Oikeastaan ne, jotka tekee tätä työtä aliarvioi kaikkein eniten. Onneksi se on nyt muuttumaan päin, päivittäispalvelu on kuitenkin se, missä asiakaspinta kohdataan spontaanisti*. /.../ *Päivittäispalvelun toimihenkilöiden pitäisi löytää ne asiakkaat kävijämäärästä, ja myydä ne palvelut*. /.../ *Hyvin harvoin [asiakas] tietää, mitä hän tarvitsee. Mutta jos toimihenkilö on tarpeeksi valppaana, niin parilla kysymyksellä ongelman ydin kyllä selviää*.

Osa-aikaiset kokivat, että he jäivät paitsi koulutuksesta ja että kokoaikaisille sitä järjestyi enemmän. Jos koulutusaamuna sattuu olemaan vapaapäivä, niin tarjolla ei olekaan mitään korvaavaa. Tieto on hankittava itse esimerkiksi aamulla, ennen kuin konttori oli avattu asiakkaille. Kokoaikaiset olivat taas sitä mieltä, että kaikilla oli työajasta riippumatta ihan samat mahdollisuudet koulutukseen, joskin osa-aikaisilla oli suurempi työ pysyä ajan tasalla, koska he eivät olleet konttorissa joka päivä. Konttorin ulkopuolisessa haastattelussa tuli esille, että koulutuksessa pääasiallinen kohderyhmä haastattelujen tekoaikaan olivat henkilökohdaiset palveluneuvojat.

Johtaminen

Taustahaastattelussa todettiin, että pankkiala on ollut varsin vanhoillinen ja hierarkkinen, mutta nykyaikana autoritaarinen johtamistyyli ei enää toimi. Sen sijaan valmentajatyypinen johtaminen olisi lisääntymässä. Johtaminen olisi tukemista, keskustelemista ja yhdessä tekemistä.

Konttorin toiminta oli tavoitteellisesti järjestetty juuri sellaiseksi kuin se oli. Erilaisiin asiakkaisiin perustuvan työnjaon lisäksi organisointiin sisältyi johtajan näkökulmassa avoimuus, satunnaisuuden poistaminen ja itsenäisyys silloin kun se palveli asetettuja ja hyväksytyjä tavoitteita. Työnjaon yhdistäminen kokonaisuudeksi tapahtui usean eri prosessin kautta. Tiimien ohella kokoontui konttoripalaveri joka toinen viikko. Johtoryhmään kuuluivat johtaja, palvelupäälliköt ja luottamusmies, joka työskenteli päivittäispalveluissa. Kehityskeskustelut kävi konttorin johtaja kerran vuodessa henkilökunnan kanssa. Kehityskeskusteluihin oli pankilla malli, jonka mukaan ne käytiin ja tehtiin kehityssuunnitelmat. Konttorin toiminta perustui vuosittaiselle suunnittelulle. Suunnittelukierrokseen kuului kirjallinen osa ja budjetti. Sen laati konttorille sen johtoryhmä. Suunnittelun keskeinen osa oli tavoitteiden asettelu myynnin suhteen. Tiimit rakensivat vuosisuunnitelman puitteissa myyntitavoitteensa vuosikolmanneksittain. Kuten henkilökohtainen palveluneuvoja totesi: *Johtoryhmässä mietittiin, mikä on meidän osaston yhteinen tavoite, ja me osaston kanssa mietittiin, mikä potti olisi kullekin jaettuna. Ei mitään auttanut sanoa, että tämä on hurja tavoite, ei sitä paljon kutistettu alaspäin. /.../ Ei siellä ole kukaan yli tai alle muiden. Siinä mielessä varmaan ihan hyvin on jaettu ne [tavoitteet].*

Johtamisensa filosofiana konttorin johtaja piti sitä, että *hirveän tärkeää on se, että ... henkilökunta tietää meidän tavoitteet ja suunnan, mihin ollaan menossa. Ja sitten se, että missä me onnistutaan, missä me päästään tavoitteisiin ja missä ei.* Tähän liittyivät tietyt käytännöt. Joka maanantaiaamu pidettiin henkilökunnalle palaveri, jossa käytiin läpi edellisen viikon tärkeimmät myyntitulokset ja niiden suhde tavoitteisiin. Tiistaisin saatiin myös muita raportteja ja johtaja levitti ne tiedot henkilökunnalle sähköpostilla. Näin tiedonvälityksellä oli säännölliset käytännöt. Juuri tiedon välittymisen takia luottamusmies oli johtoryhmän jäsen. Johtaja oli myös antanut muille paitsi päivittäispalveluissa olevissa oikeuden lukea oman sähköisen almanakkansa. Johtaja piti tiedonkulkua myös yhtenä keskeisenä kehityskeskustelun aiheena. Lisäksi hän piti tärkeänä osallistumista niin, että tiimityöskentelyssä pääsisi jokainen vaikuttamaan oman työnsä suunnitteluun ja siten sen sisältöön. *Jos tiimit haluavat suunnitella jotakin markkinointitoimenpiteitä tai asiakastilaisuuksia, niin ne voi suunnitella ja toteuttaa ne ja siten vaikuttaa työnsä sisältöön.* Aivan samaa totesi henkilökohtainen palveluneuvoja: *Tämä on hyvin itsenäistä siinä mielessä, että voit tehdä asiakaskuntasi kanssa ihan mitä oikeastaan lystää. /.../ Meillehän annetaan tavoitteet mitä meidän pitää milloinkin ja minäkin vuonna saavuttaa. Jotta niihin päästäisiin, niin jokainen saa sitten itse miettiä, millä tavoin, ja minkälaisia asiakkaita hänellä on.*

Myös tästä tutkimuksesta johtaja tiedotti sähköpostilla henkilökunnalle. Sähköpostissa oli mainittu käytännöt järjestelyt ja myös tutkimuksen aihe ja haastatteluteemat. Voikin sanoa, että haastateltavat olivat pankin konttorissa erittäin hyvin etukäteen perillä tutkimuksesta.

Pankin konttorin toimihenkilöt poikkeuksesta arvostivat johtajansa toimintatapaa ja pitivät johtamistapaa ”avoimena” ja ”tasapuolisena”, myönteistä palautetta antavana, joskin läsnäoloa toivottiin enemmän. Pankkityössä hyviksi johtamisen tavoiksi henkilökohtainen palveluneuvoja arvioi: *Jämäkkä, sanotaan suoraan, mitkä on tavoitteet ja mitä keneltäkin odotetaan. Annetaan kiitosta ja annetaan risuja, kun on niiden aika. Olen rehdin johtamisen kannalla.* Konttorin johtajan sijasta arvioitiin asiakaspalvelupäälliköiden olevan keskeisiä johtajia omassa työssä ja hyvän päivittäisjohdon vaatimuksiksi pankkineuvoja totesi adjektiivit: innostuva, motivoiva, huomioonottava, tietäväinen ja taitava.

Pankkitoimihenkilöt eivät kokeneet, että heidän työtään olisi erityisesti valvottu. Sen sijaan pankilla oli ohjeistot, joita tuli noudattaa, kuten pankkitoimihenkilö totesi: *Sääntöjen mukaanhan täällä täytyy toimia, en minä ainakaan tunne, että joku ylimääräisesti täällä valvoisi.* Myöskään asiakkaiden ei ole koettu valvovan työtä, mutta kiire vei helposti siihen, ettei asiakaspalveluun ehtinyt panostaa sillä tavalla kuin itse olisi halunnut. *Kun siellä on jono takana, niin asiakkaatkin ovat tietysti vähän hermostuneita ja itsellekin tulee tunne, ettei voi kovin pitkään asiaa asiakkaan kanssa pohtia. Mahdollisimman nopeasti yrittää siinä tilanteessa saada asian käsiteltyä loppuun. /.../ Sitten tahtoo jäädä asioita puolitiehen ja ... sitten niihin palataan joskus taikka sitten ei palata.*

Kuitenkin tästä kaikesta avoimuuden ja itsenäisyyden kokemuksesta huolimatta useimmat haastateltavat varmistivat, että haastattelunauhoja ei ”soiteta” johtajille ja että haastattelutieto ei valu ylöspäin.

Konttorin ulkopuoliset päätökset

Jotkut asiat olivat hyvin keskitettyjä konttorin toiminnan kannalta. Pankin yhteisyrityksenä toimi tietokeskus, jossa tehtiin kaikki pankissa tarvittava ohjelmisto, joka tulee käyttöön pankin konttoreissa läpi valtakunnan. Ohjelmiston kehittämisessä ovat mukana myös kentän mielipiteet. Jokaisessa konttorissa oli mikrotukihenkilö, ja koko alueella, jonka muodosti runsaat kymmenen konttoria ja palvelupistettä, toimi kaksi opastajaa. Opastajien tehtävänä oli pitää lähinnä mikrotukihenkilöille atk-koulutusta, opastaa ongelmatilanteissa ja asentaa uudet ohjelmat. Keskitetty tietojärjestelmä mahdollistaa sen, että samat asiakas- ja muutkin tiedot ovat saatavilla reaaliaikaisina kaikissa pankin konttoreissa koko maassa.

Samoin tietyt pankkipalvelun uudet ideat, tiettyjen palvelujen kampanjat ja muutokset tapahtuivat valtakunnallisesti. Pankin oli keskitetysti mahdotonta tehdä pankkipalveluja koskevia päätöksiä ilman kentän ääntä silloin kun päätökset koskivat asiakaspalvelun käytäntöjä, koska pankkien toiminta on pitkälle riippuvaista asiakkaiden myönteisestä suhtautumisesta pankkiin. Myönteistä suhtautumista taas välittävät pankin ja asiakkaiden välissä toimivat toimihenkilöt ja verkko. Jos toimihenkilöillä on sellaiset työskentelyolosuhteet, joissa asiakkaiden palvelu on asiakkaiden kannalta miellyttävää, se oli koko pankin etu. Sama koskee verkon toimintaa. Vaikka päätökset tehtiin monelta osin keskitetysti ja

ne vietiin läpi yhtäaikaaisesti koko pankissa maan laajuisesti, silti päätökset eivät voineet olla yksinomaan ylätasolla tehtyjä silloin kun päätökset koskivat toimintaa konttoreissa tai verkossa. Verrattuna julkisuudessa esillä olevaan päätöksenteon tapaan haastatteluissa tuli esille yllättävän vahvasti esille konttoritason osallistumisen merkitys. Silti yksittäisen pankin toimihenkilön ja joskus konttorin johtajankin näkökulmasta muutokset vain tulivat toteutettaviksi.

Tietotekniikka

Ilman tietotekniikkaa pankeissa ei enää toimi oikeastaan mitään. Konttorin johtajan mukaan varsinaisessa asiakasneuvottelutilanteessa tietotekniikka ei ollut välttämätön, mutta jokaisen sovitun asiakastapaamisen valmistelu tapahtui käyttämällä hyväksi tietotekniikkaa. Samoin kaikki toimenpiteet, joihin asiakasneuvottelussa päädyttiin, tehtiin atk:lla. Edelleen: *Kun täällä oli sähkökatkos, niin emme avanneet konttoria ennen kuin saatiin sähköt toimimaan. Me emme haluta ottaa riskiä, että emme pysty tarkistamaan asiakkuutta... Ja kaikki luottojen nostamiset ja rahastomerkintöjen tekemiset jouduttaisiin tekemään vasta sitten kun tietotekniikka toimii.*

Keskitetty ja paikallinen toiminta liittyivät toisiinsa tietotekniikan mahdollistamissa tiedonkulun kanavissa. Sisäiset tiedotteet, manuaalit ja ohjekirjat olivat konttoritasolla saatavilla intranetissä, eikä paperiverzioita niistä enää ollut jaossa. Samoin intranetissä olivat saatavilla valintakriteerit erilaisiin tehtäviin pankissa. Lisäksi pankin kaikille tarkoitetut jatkuvasti päivittyvät koulutusaineistot. Jos tuli uusi ohjelma, niin pankki-toimihenkilön mukaan *itse istut päätteelle ja sieltä katsot harjoitusohjelman ja teet sen siinä*. Jokainen kävi annetun aikataulun puitteissa itseopiskeluohjelman. Konttorin johtaja sanoikin koulutuksen ja opiskelun olevan käytännössä ”juoksevaa”. Myös pankin esittelyaineistot olivat saatavilla intranetissä.

Aikaisemmin jokaisen työntekijän käden ulottuvilla olivat olleet juuri ne ohjekirjat ja muut tiedot, joita hän tarvitsi. Konttorin johtaja kuvasi tilannetta seuraavasti: *Se on vähän sellainen turvattu ympäristö, että siihen ei tule ulkopuolelta mitään impulsseja eikä tietoa*. Nykyinen tilanne on taas jotakuinkin päinvastainen, ja konttorin johtaja kuvasi sitä tiedontulvaksi. *Sitten kun yhtäkkiä mennään intranettiin, ja kaikki tieto on*

nenän alla, niin siinä tulee sellainen vaikeus, että miten siihen suhtautuu ja miten sieltä karsii sen oleellisen, mitä tarvitsee työssään. Tiedon määrän kasvu ei ollut pelkästään intranetin ansiota, vaan siihen liittyi pankin vastaus henkilöstön haluun osallistua enemmän. Nyt ei kukaan sano kehityskeskustelussa, ettei olisi tietoa riittävästi saatavilla. Ongelma kääntyi yhtäkkiä niin, että millä sieltä karsii jyvät akanoista. Tai kuten palveluneuvoja totesi: Kymmenen vuotta sitten joka palaverin vakioaihe oli, ettei informaatio kulje. Nyt se on loppunut. Kyllä kulkee. Hän jatkoi edelleen todettuaan, että verkkoon tunnutaan laittavan turhiakin asioita: /.../ sähköpostin lähettäjänkin pitäisi vähän suodattaa, ettei ainoastaan sen vastaanottajan.

Tästä tilanteesta oli seurannut myös organisatorisia uudelleen järjestelyjä sekä konttorin sisällä että konttorien välillä. Jossain vaiheessa konttorin sisällä oli jaettu vastuualueita siitä, kuka seuraa mitäkin intranetissä ja sitten informoi muita. Nytemmin myös intranettia oli järjestetty niin, että oli helpompi havaita, mikä oli juuri kulloisenakin hetkenä tärkeää tai uutta. Tiedon tulva oli myös osittainen syy konttorien väliselle työnjaolle ja erikoistumiselle, koska esimerkiksi yksityis- ja yrityspankin pankkitoiminta vaatii niin paljon tietoa, ettei sen hallinta ole mahdollista yhdelle ihmiselle. Paitsi tehtävienjaon ja konttorien erikoistumisen kanssa, tiedon tulvasta on seurauksia myös yksittäisten ihmisten työnteon tavalle. Konttorin johtaja ilmaisi asian seuraavasti: *Toimihenkilöiden on vähän vaikea tällä hetkellä itsensä kanssa sisäistää se, että sieltä [intranetistä] poimitaan tietty osa. Eikä tarvitse enää sitä kokonaisuutta hallita. Kun se ei ole mahdollista.* Toisin sanoen, toimihenkilöille asettui vaatimus siivilöidä juuri itseään koskeva tieto. Aikaisempaan verrattuna oli jouduttu tilanteeseen, jossa tietoa oli kyllä tarjolla, mutta sitä oli tarjolla niin, ettei tiedolla ollut toimihenkilöiden työssä aina käyttöä. Tämä pulma tulee esille myöhemmin myös puhelinoperaattorin kohdalla.

Konttorin johtaja piti tietoteknisiä mahdollisuuksia erittäin hyvinä. Huolta sen sijaan aiheutti hieman näiden mahdollisuuksien alikäyttö. Konttorissa oli tehty sellainen muutos, että se avattiin aamuisin kello 10 aikaisemman kello 9.30 sijasta, jotta työntekijöillä olisi aikaa koulutuksiin, tietoiskujen tekoon, intranetin lukuun ja rästitöiden tekoon. Työaika alkoi kello 9.20. Kuitenkin tietotekniikka mahdollisti myös muutosta työskentelytapoihin, sillä vanhat tavat voivat olla osaltaan aiheuttamassa kiirettä ja painetta. Lisäaika ei konttorin johtajan näkemyksen mukaan

ollut yksin olennaista kiireen purkamisessa, vaan työskentelytapojen muutokset.

Pankkitoimihenkilöt mainitsivat vähemmän tällaisista ongelmista. Tietotekniikan käyttötaito oli itsestään selvää. *Sitä on pikku hiljaa kasvanut sellaiseen. Minulla ei ole kotona päätettä. /.../ Mutta se on nykypäivää /.../ pikku hiljaa käyttämällä harjaantuu siinäkin asiassa. /.../ Siihen on vain tottunut /.../ se vain kuuluu jokapäiväiseen olemiseen ja elämiseen.* Toisenlainen näkökulma tietotekniikkaan oli työn tiukka kytkeytymisen tietojärjestelmän toimintaan. Erityisesti uuden ohjelman käytössä saattoi tulla hankaluuksia, jos sovellus ei toiminutkaan odotetulla tavalla. Pari haastateltavista mainitsi, että tietoa tuli valtavasti. *Että kuinka sen sulattaa ja kuinka tietoa ehtii katsoa, ihmetellä ja omaksua.* Sisäinen intranet toimi lähinnä siis tiedon välittäjänä, sillä haastatteluissa tuli ilmi, että verkon käyttö keskustelukanavana oli erittäin vähäinen.

Tietojärjestelmän käyttö on mahdollistanut myös ajantasaisten myyntilukujen selvittämisen erilaisille asiakasryhmille. Asiakasrekistereistä pystyi myös poimimaan tiettyjä kohderyhmiä, joille suunnata markkinointia. Pankkitoimihenkilöiden tekemän myynnin seuranta oli vielä aluillaan, mutta konttoriin oli tulollaan mahdollisuus seurata kunkin henkilökohtaista myyntitulosta, erityisesti henkilökohtaisten palveluneuvojien kohdalla. Heillä oli myös käytössään sähköinen almanakka, jonka avulla he saattoivat suunnitella omaa ajankäyttöään. Lisäksi henkilökohtaisilla palveluneuvojilla oli pääsy toistensa almanakkoihin ja mahdollisuus lisätä sinne neuvottelu asiakkaan kanssa. Muut tehtävien haltijat eivät voineet lisätä heidän almanakkoihinsa mitään paitsi esimiehensä kautta. Päivittäispalvelun toimihenkilöillä oli oikeus lukea oman asiakaspalvelupäällikkönsä kalenteri. Oman ajankäytön suunnittelu oli kuitenkin uusi asia ja pulmana oli se, että esimerkiksi henkilökohtainen palveluneuvoja saattoi täyttää kalenterinsa täyteen asiakastapaamisista ja siten unohtaa ajan varaamisen omaan työskentelyyn ja esimerkiksi asiakastapaamisen valmisteluun. Menoillaan olikin toimintatapojen muutosta niin, että he varasivat kalentereihin aikaa myös muille tehtäville kuin asiakastapaamisille. Tässä he joutuivat tarkistamaan paitsi omia käytäntöjään myös kouluttamaan asiakkaita: *Kun asiakas on aina tottunut, että hän vain kävelee pankkiin, ehkä odottaa jonkin aikaa ja pääsee palveltavaksi. Ja nyt kun sanoo, että älä tulekaan nyt, vaan vasta ensi viikon tiistaina kello silloin ja silloin, sopiiko se, niin he [asiakkaat] ovat ihmeissään, enkö voikaan tänään tulla.*

Organisatoriset ja tietotekniset muutokset liittyivät yhteen. Konttorin johtajan mukaan johonkin tavoitteeseen tähtäviä muutoksia lähdtettiin viemään yhtä aikaa organisatorisesta ja tietoteknisestä näkökulmasta. Mutta kentällä organisaatiomuutokset olivat yleensä tapahtuneet ensin, koska vastaavien atk-sovellutusten tekeminen kesti pidemmän aikaa. Siten pankissa oli jaksoja, jolloin tietotekniikan sovellutukset eivät vastanneet tehtyjä organisatorisia ratkaisuja.

Asiakkaiden ohjaaminen verkko- ja puhelinpankin käyttäjäksi oli keskeinen myyntityön sisältö. Verkkopankin myötä maksuliikenne siirtyy yhä enemmän konekieliseksi. Tulevaisuuden visiona olivat langattomat verkkoyhteydet, jotka loivat asiakkaille uusia mahdollisuuksia hoitaa pankkiasioitaan. Tämä ei tarkoittanut vain maksamista, vaan neuvottelua ja lainoista tai sijoituksista sekä erilaisten toimeksiantojen tekemistä esimerkiksi pörssiin tai rahastoihin. Paperit voitiin tehdä kaikesta valmiiksi verkossa, mutta allekirjoitus on aina kirjoitettava henkilökohtaisesti. Henkilökohtainen palveluneuvoja arvioi, että hänen tehtävänsä oli tulevaisuuden tehtävä: *Tämähän on juuri tavoite, että kun asiakkaat eivät enää käy pankissa, niin jonkun täytyy heitä tänne pyytää, jotta heille voidaan myydä jotakin. /.../ Tai sitten pankkitoimihenkilö kulkee ovelta toiselle, joka tapauksessa asiakkaat täytyy hakea, kun eivät he enää täällä käy.*

Langattomat yhteydet luovat myös uusia mahdollisuuksia pankkityön järjestämiseen. Silloinhan työnteko ei olisi riippuvaista kiinteistä työasemista ja siten erityisistä niille varatuista tiloista. Yksittäisen pankin konttorin rooli voi muuttua. Tosin esimerkiksi etätyötä ei pankkisalaisuuden takia pidetty kovinkaan vartenotettavana tulevaisuudenkuvana. On huomattava, että ainakaan haastattelujankohtana toimihenkilöillä ei ollut päätteiltään pääsyä internetiin. Yhtenä syynä konttorin johtaja mainitsi turvallisuuskysymykset ja toisena mahdollisen työajan väärinkäytön. Kun asiakas otti sähköpostitse yhteyttä pankkiin, sähköposti kulkee keskitettyyn pisteeseen, josta se tarpeen vaatiessa toimitettiin pankin konttoriin pankin sisäisen verkon kautta. Samoin puhelut menivät valtakunnalliseen palvelukeskukseen, josta sitten välitettiin sähköpostitse, jos soittaja halusi jättää soittopyynnön. Yhä useampi asiakas otti yhteyttä sähköpostitse esimerkiksi varatessaan aikaa keskustelulle. Vaikka sähköpostin käyttö oli lisääntymään päin asiakkaiden taholta, arvioitiin, että henkilökohtaisen kontaktin merkitys tulee säilymään edelleen.

Palvelu ja myynti

Pankkityössä on ollut havaittavissa suuri sisällöllinen muutos siinä, mikä on asiakaspalvelun tavoite pankin näkökulmasta ja kuinka tavoitteeseen asiakassuhteessa pitäisi päästä. Aikaisemman tutkimustyöni perusteella (Korvajärvi 2001, 266–269) voi löytää tiettyjä siirtymiä sinä, miten pankeissa on asiakkaisiin suhtauduttu. 1980-luvun puolivälissä tapaus-tutkimuksen kohteena olleessa pankin konttorissa, joka sattui olemaan osa samaa valtakunnallista pankkia kuin tämän tutkimuksen konttorikin, korostettiin empatiaa asiakaspalvelun perustana. Pankkityö määriteltiin ”ihmistyöksi”. Yksi pankin konttorin haastateltavista pankkitoimihenkilöistä kertoikin 1980-luvun puolivälin toiminnasta näin: *Sehän ei ollut näin markkinahakuista. /.../ Oltiin enemmän läheisessä kontaktissa asiakkaan kanssa. Se oli sellaista jutustelua. /.../ Se oli pääasia, että asiakas tykkäsi asioida.* Pitkän pankkiuran tehnyt palveluneuvoja kertoi: *Nyt täytyy mennä myyntimiehen rooliin, enemmän siitä auttajan roolista, mikä oli [aikaisemmin].* Päivittäispalvelujen toimihenkilö totesi, että myyntihalukkuus, *se on koko työn kulmakivi.*

1980-luvun puolivälissä alettiin tuoda esille myös myyntihenkisyyttä ja pankkitoimihenkilökin saattoi haastattelussa korostaa, että hän haluaa olla empaattinen ja pirteä myös silloin kuin ei oikeasti haluttaisi, kun on tekemisissä asiakkaan kanssa. 1990-luvulle tultaessa myyntihenkisyys korostui pankeissa lisää ja markkinahenkisyys ja asiakaspalvelu määriteltiin taitovaatimuksina jokseenkin samanarvoisiksi. ”Asiakaskeskeisyyden” sisältö oli muuttunut empaattisesta ystävällisyydestä aktiiviseksi myynniksi. (Korvajärvi 2001; Forseth 2001, 182–183.)

Kymmenen vuotta myöhemmin ”asiakaskeskeisyys” ammattitaitona oli saanut pankissa uusia sävyjä, jotka olivat linjassa 1980-luvun puolivälin jälkeen havaittujen muutossuuntien kanssa. Haastatteluissa tulikin selvästi esille, että pankin palvelu oli muuttunut kaksisuuntaiseksi. Kun aikaisemmin asiakas oli se, joka tavalla tai toisella aloitti palvelutilanteen, nyt yksi työntekijäryhmä oli sitä varten, että työntekijät olivat aloitteellisia suhteessa asiakkaisiin. Konttorin johtajakin puhui haastattelussaan nimenomaan myynnistä ja myynnin edistämisestä konttorissaan. Myös pankkitoimihenkilöiden haastatteluissa tulee myynti esille sisältäen monenlaisia sävyjä.

Konttorin johtajan haastattelussa työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet korostuvat, kun otin puheeksi työntekijän valintakriteerit. Kyse on

sisäisistä hauista, jolloin hakijoilla oli pitkä kokemus pankkialalta. *Kun me haemme palveluneuvoja, niin siinä on hirveän paljon merkitystä, miten haluaa itse kehittyä ja mitä on valmis tekemään. Sillä on suurempi merkitys kuin koulutustaustalla.* Työntekijän omatoimisuus itsensä kehittämisessä on siis keskeistä. Myös koulutus nojautui paljolti intranetin välityksellä tulevien tieto- ja koulutuspakettien itsenäiseen läpikäymiseen. Omatoimisuuden lisäksi yhteistyötaidot olivat johtajan näkökulmasta tärkeä asia, koska silloin työntekijät voivat käyttää hyväkseen toistensa vahvuusalueita ja toimia yhteistyössä. Työn asiasisällön tuntemus oli tietysti ehdoton vaatimus, mutta työ tehtiin ”myyntitilanteissa” ja silloin oli olennaista *tietty rohkeus tehdä asiakkaan kanssa kauppa, rohkeus saat- taa kauppa loppuun.* Tämän ”rohkeuden” sama konttorin johtaja arvioi muutokseksi aikaisempaan toimintatapaan nähden. ”Aikaisempi toimintatapa” tarkoitti haastattelussa aikaa muutama vuosi sitten ennen henkilökohtaisen pankkineuvojan tehtäviä, ja aikaa jolloin pankkien asiakaspalvelu oli ”vastaanottavaa asiakaspalvelua”. Nykyisessä tilanteessa pankkitoimihenkilön oli taas otettava asiakastilanteesta ohjat käsiinsä jossain vaiheessa ja *alkaa tarjota ja näyttää, että on mahdollisuuksia.*

Ainakin henkilökohtaisten palveluneuvojien arviot työn vaatimuksista olivat hyvin yhteneväiset johtajan näkemysten kanssa. Henkilökohtainen palveluneuvoja arvioi, että hänen työnsä vaati *tekniikaltaan ja taidoiltaan koko sen repertuaarin, mitä pankista löytyy. /.../ ominaisuuksiltaan saa tietysti olla hyvin /.../ aktiivinen koko ajan hakemaan tietoa, tekemään myyntityötä ja kuuntelemaan asiakasta, että mitä hän ehkä luultavasti hakee tai haluaa.* Hänen mukaansa ”stressiherkkä” ihminen ei myöskään menestyisi tehtävässä. Lisäksi henkilökohtaiset palveluneuvoja arvioivat, että heidän työnsä vaati joustavuutta. Aikatauluja sovittiin asiakkaan aikataulujen mukaan. Samoin annettuja ohjeita piti osata tulkitä asiakkaiden tilanteita vastaavasti. Vuorovaikutusta asiakkaan kanssa korostettiin myös. *Se vaatii sitä taitoa, että osaat tulla asiakkaiden kanssa toimeen ja aistit asiakasta. /.../ se vaatii myyntihenkisyttä ja myyntitaitoa, että osaat oikealle asiakkaalle tarjota oikeaa tuotetta sillä tavalla, että se lähtee asiakkaan lähtökohdista ja on myöskin /.../ pankin kannalta tuote, joka asiakkaalle sopii.*

Myös päivittäispalvelujen toimihenkilö kertoi, että pankissa pitää olla ”halua myydä” ja *olisi hyvä, jos se olisi luontaista, koska se ei muuten toimi /.../ ja pitää pystyä tekemään montaa asiaa yhtä aikaa.* Edelleen

pitää olla aktiivinen, *jos kiinnostaa pitää ammattitaitoa yllä, itse pitää tieto hakea ja tietää, missä tieto on.* Päivittäispalveluissa toimihenkilön piti nopeasti arvioida, mitä laskuaan maksavalle asiakkaalle voisi tarjota, olisiko tämä kiinnostunut esimerkiksi verkkopankista.

Pankkineuvoja pohdiskeli taito- ja ominaisuusvaatimuksia pitkällä aikavälillä. Hänkin mainitsi ensin joustavuuden, monipuolisuuden ja omaaloitteisuuden, mutta jatkoi sitoutumisella ja sen muuttumisella: */.../ lojaalius työnantajaa kohtaan on vähän toisen tyyppistä kuin ennen, koska sinua ei varsinaisesti kouluteta mihinkään, vaan aika paljon tulee uutta ja sitä vain ruvetaan tekemään. /.../ täytyy itse opetella ja perustella ja mietiskellä ja sitoutua niihin [erilaisiin asioihin] itsekseni enemmän.* Päivittäispalvelun toimihenkilö korosti aktiivisuuden ja yhteistyökyvyn lisäksi jatkuvaan muutokseen sopeutumista: */.../ joutuu tietojaan päivittämään nopeammin, aikaisemmin oli paljon verkkaisempaa.* Lisäksi taitovaatimuksiin on tullut mukaan asiakas eri tavalla kuin aikaisemmin, asiakkailla on tietoa enemmän ja he osaavat vaatia enemmän.

”Ihan sama onko se mies vai nainen”?

Valtakunnallisella tasolla pankissa oli voimassa tasa-arvosuunnitelma. Työtyytyväisyyskyselyissä oli tullut voimakkaasti esille, ettei pankissa vallinnut sukupuolten tasa-arvo. Valtakunnallisesti voitiin todeta, että palkkakehitys oli ollut miehiä suosivaa. Johtotason haastattelussa kävi kuitenkin ilmi, ettei haastateltava tiennyt, onko pankilla tasa-arvo-ohjelma. Hänen kannaltaan asia oli seuraavanlainen: *Monta kertaa on niin, että naisilla ei ole halukkuutta esimiestehtäviin. /.../ Uskon, että tulevaisuudessa tässä tulee tapahtumaan aika suuri muutos.*

Konttorissa oli aikaisemmin ollut useampia miehiä. Konttorin johtaja ilmaisi hyvin selkeästi kannan, että *minulle on ihan sama, onko se mies vai nainen meidän konttorissa. Kunhan työskentely hoituu.* Kysymys, onko pankkialassa jotakin sellaista, joka tekisi sen naisvaltaiseksi, tuotti vastaukseksi myös kiellon. *En osaa ... ei varmaan nykyään. Se mitä asiakkaat nykyään toivoo ja mitä asiakaspalvelulta vaaditaan, ei siinä ole mielestäni mitään sellaista, mikä ohjaisi siihen, että se ajaisi [alaa] naisvaltaiseksi.* Aikaisemmin sen sijaan oli saattanut olla toisin: *En tiedä sitten, onko se ennen ollut, kun kriteerit olivat ihan erilaiset. Että oli tarkkuus ja huolellisuus tai jopa hyvä käsiala, kun mennään riittävän*

kauaksi. Onko ne kriteerit sitten ohjanneet. ... Niillä ei oikein ole merkitystä nykymaailmassa. /.../ Nämä palveluvaatimukset ja tietty oma-aloitteisuus ja asiakkaiden [kanssa] toimeen tuleminen, asiakkaiden käsittely, ... ei näitten puolesta ole mitään sellaista, että se olisi sen takia naisvaltainen tämä ala. Hänen mielestään naisvaltaisuus ei myöskään asettanut mitään vaatimuksia johtamistoiminnan kannalta: /.../ jos mietin meidän toimintatapoja, että aloitetaan jotakin tekemään sillä tai tällä tavalla, niin en ikinä mieli sitä siltä kannalta, että tämä on naisvaltainen ala. Että sopiiko se [toimintatapa] sen takia tänne tai ei. En usko, että se sillä tavalla johtamisessa vaikuttaa. Sukupuolella ei siis ollut väliä työn sisällön ja sen vaatimusten kannalta eikä myöskään johtamisen näkökulmasta.

Pankkitoimihenkilöt taas saattoivat hyvin selkeästi todeta naisten ja miesten välisiä eroja ja sitä myöden arvioida naisten ja miesten sopivuuksia pankkialalla. Seuraavassa henkilökohtaisen palveluneuvojan näkemyksessä tulee esille sekä naisten ja miesten välinen palkkakuilu että naisten ja miesten toimintatapa. *Kukaan mieshän ei ottaisi tällaista vastuuta ja hoitaisi tätä työmäärää tällä palkalla kuin mitä naiset tekee. /.../ ... miehet eivät tee kahta asiaa yhtä aikaa. Kun naisen pankissa täytyy hoitaa monta asiaa kerralla ja miettiä jo etukäteen sitä päivää, kun hoitaa muita asioita. Kuitenkin heti perään sama henkilö totesi, ettei hän tiedä. En osaa siihen sanoa, en ole koskaan ajatellut. /.../ ...kesällä on kiva, kun poikia tulee töihin, tulee vähän jotain katseltavaa /.../ se on vähän sääli, että on pelkästään naisia. Työilmapiiri on erilainen, jos siellä olisi yksi tai kaksi miestä joukossa. Pankkineuvoja aprikoi: Onko se jotenkin niin, että naiset... venyy pidemmälle ja kestää tällaista kiirettä paremmin... En tiedä onko se siinä. /.../ Että en tiedä, ovatko naiset sitten tottuneet, että vain kiltisti joustetaan /.../ että joustaisivatko miehet sitten. En tiedä.”* Palveluneuvoja kyseli: *Onko tässä tiettyä hoivaamista? Me olemme saaneet hoivata, huolehtia asiakkaiden asioista enemmän, meillä [naisilla] on tiettyä empaattisuutta. /.../ Tämä on ihmisläheinen työ, olisiko se yksi [tekijä].*

Miesten arvioitiin myös etenevän hyvin. *Enkä sitä sano, etteikö naiset pääse, jos haluja on panostaa, niin varmasti pääsee. Mutta monesti naisilla se on rajallisempaa perheen takia /.../ oman ajan käyttö ei ole niin helppoa kuin ehkä miehillä. Riippuu tapauksesta, mutta usein naisilla kotityöt enemmän rasittaa kuin miehillä. Edelleen arvioitiin, että ehkä Suomessa ei ole tapana, että miehet istuu pankin tiskillä. Se vaan*

on tämmöinen. Perinteen taakka vielä on, mutta eiköhän tänne tule miehiä. Kun kysyin edelleen, tekevätkö talousasiat tai myyntityö tästä enemmän sellaista, joka liitettäisiin miehiin, vastaus oli sama kuin edelläkin: En ole kyllä ikinä tuota miettinyt, miksei niitä [miehiä] ole enempää. Se vain on sellainen ajatus, että ne jotka tekee pankkitöitä on naisia, ja ne, jotka johtaa sitä konttoria on miehiä. Asiakaspalvelupäällikkönä työskentelevä nainen arvioi, että miehenä hän olisi luultavasti korkeammissa tehtävissä.

Tämän tyyppinen suhtautuminen ei ole ainutlaatuinen. Myös muissa työpaikoissa Suomessa naiset kertovat syistä työnsä naisvaltaisuuteen samoin perustein ja jotakuinkin samoin repliikeinkin. Lisäksi maininta ilmapiiristä ja vihje siihen, että naisten työpaikat olisivat ilmapiiriltään huonoja, on tavanomainen, samoin kuin ajatus, että ”meidän työpaikalla” asiat ovat kuitenkin hyvin. Myös keskijohtoon edenneen naisen kokemus sukupuolestaan uralla etenemisen esteenä on yhteneväinen muiden tutkimusten tulosten kanssa. Monesti keskijohtoon yltäneet ja hierarkiassa etenemistä haluavat naiset törmäävät organisaatioiden miehiisiin rakenteisiin ja kulttuurisiin käsityksiin, jotka estävät heidän etenemistään (Korvajärvi 1998).

Yhteenveto: Tietoistuminen, sukupuoli ja pankin konttori

Voi sanoa, että pankin konttorissa työn organisoinnin näkökulmasta työn muutokset ovat olleet suuria. Muutokset ovat epäilemättä osa työn tietoistumisen prosessia. Koko pankin läpikäynyt ja koko ajan jatkuva tietotekniikan uusien sovellutusten virta on yhdistynyt organisatorisiin, työnjaollisiin ja sisällöllisiin muutoksiin konttoritasolla.

Organisatorisella tasolla tietotekniikan käyttöönotto on edistänyt työvoiman vähentämistä pankissa, ja työvoiman vähentyminen jatkui hiljalleen. Ikääntyminen ja osa-aikatyö näyttivät olevan irtisanomisen kriteereinä ja siten vähennys kohdistui konttorin työmarkkina-asemaltaan heikoimpiin. Kuitenkin heilläkin oli pitkä kokemus ja usein ylioppilastai merkonomin tutkinto takanaan. Myös konttorien keskinäiset yhdistymiset, työnjaot ja erikoistumiset olivat muutoksia, jota tietojärjestelmän monipuolinen käyttö edesauttoi. Organisatorisen muutoksen tasolla oli merkille pantavaa organisaation rajojen venyminen ja rikkoontuminen niin, että asiakkaat ja kuluttajat tekivät osan aikaisemmista töistä.

Kuluttajia myös aktiivisesti kannustettiin siihen, ja yksi kaikkien pankki-toimihenkilöiden päätehtävä oli juuri myydä kuluttajille siirtymistä verkko- tai puhelinpankkiin.

Toiminnan sisäisen organisoinnin kannalta kiinnostavinta oli samanaikainen keskusjohtoisuus, hierarkkisuus, tavoitteellisesti säännölliseksi organisoitu tiimitoiminta ja mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa konttori-, tiimi- ja yksilötasolla. Yksilötasolla työntekijä on johdon ja asiakkaan armoilla, mutta pystyy samanaikaisesti tiimissä ja asiakastyössä hallitsemaan tilanteita itsenäisesti.

Työnjaollisten muutosten tasolla keskeiseksi organisointiperiaatteeksi olivat tulleet asiakkaat, ja toimihenkilöiden työnjako rakentui erilaisten asiakkaiden mukaan maksuliikenneasiakkaisiin ja erityyppistä keskustelua ja neuvontaa vaativiin lainanottajiin ja sijoittajiin. Maksuliikenne ja muu päivittäispalvelu perustui siihen, että asiakas saapui paikalle; osa neuvonnasta tapahtuikin tällä perusteella. Vahvana suuntana oli kuitenkin se, että pankista kutsutaan asiakas paikalle keskustelemaan rahasioistaan kokonaisvaltaisesti.

Sisällöllisesti tavoitteidensa näkökulmasta pankkityön ei voi sanoa muuttuneen radikaalisti. Sen sijaan radikaali muutos oli tapahtunut työvälineissä ja toimintatavoissa. Tietoverkko työvälineenä oli itsestään selvyys, eikä sen asettamia vaatimuksia pidetty kovin kummallisina. Vaikka monet perusasiat sisällöllisesti olivat samanlaisia, niiden toteuttamisen tavat olivat pankissa muuttuneet radikaalisti. Enää ei asiakas kysynyt eikä virkailija pelkästään vastannut. Sen sijaan keskeistä asiakastilanteessa oli toimihenkilön aktiivinen myynti ja asiakastilanteen ohjaus myynnin suuntaan. Tässä toiminnassa olivat mukana myös toimihenkilön ammatillinen minuus ja emotiot, joita hän käytti työssään pankin tavoitteiden toteuttamiseksi (Korvajärvi 2001; Forseth 2001). Siten tietoisuus ja siitä seuraavat prosessit työssä eivät koske vain työn ulkoisia puitteita, vaan myös omakohtaista identiteettiä osana pankin kokonaisuutta.

Tietoisuuden seurauksena eri tehtäväryhmät saivat erilaisia painotuksia. Vahvana painotuksena oli henkilökohtainen neuvontatyö, jossa asiakasta pyydettiin pankkiin ja joka vaati tekijältään koko tehtävärepertuaarin hallinnan lisäksi erittäin aktiivista ja tuloshakuista toimintatapaa. Päivittäispalvelut olivat vähenevä tehtäväryhmä, mutta tässä konttorissa korostettiin myös sen tärkeyttä ja päivittäispalvelujen toimihenkilöiden asemaa alkukontaktina asiakkaaseen ja asiakkaiden seulontaa muiden toimenpiteiden kohteeksi.

Pankkityö on ollut naisten työtä. Naisia on Helsingin seudulla edennyt myös konttorinjohtajien ja muihin tehtäviin. Sen sijaan muualla maassa, johon tämänkin pankin konttori sijoittuu, naiset ovat ensisijaisesti pankki-toimihenkilötehtävissä. Ainakin haastatteluissa saamani tiedon mukaan on aiheellista väittää, ettei naisten asema pankin työntekijöinä ole työn tietoisumisen myötä muuttunut. Tieto- ja viestintäteknologiaan nähden sukupuoli on ”mykkä”, toisin sanoen ne eivät kohtaa toisiaan ainakaan avoimesti haastattelujen perusteella. Naiset käyttävät tietotekniikkaa niin kuin sitä tulee pankissa käyttää, eikä siinä ole mitään ongelmia. Se on itsestään selvää.

Käsitykset naisten ja miesten asemasta tai toimintatavoista suhteutui-
vat haastatteluissa osin pankin ulkopuolisiin asioihin. Asiaa ei ole ajateltu
tai koko aihe kuulosti haastateltavista kaukaiselta. Tilanne vain todettiin
sellaisena kuin se on. Samanaikaisesti haastatteluissa naiset pitivät selviö-
nä, että huono palkkaus pitää miehet toimihenkilötehtävien ulkopuolella.
Samoin pidettiin selviönä, että miehet ovat johtotehtävissä. Sekä palkka-
us että sukupuolen mukainen hierarkia oli toki vääryys, mutta viileydel-
lä todettu tosiasia. Johtajatasolla naisten tilanne asetettiin naisten itsensä
syyksi (”naisilla ei ole halukkuutta esimiestehtäviin”) tai suhtautuminen
oli korostetun ja tietoisien sukupuolineutraalia. Organisaatiokulttuurissa
oli pankin valtakunnallisella tasolla ajatus sukupuolten tasa-arvon edistä-
misestä. Konttorin tasolla taas vallitsi yhtäältä viileän neutraali suhtautu-
minen sukupuolten tasa-arvoon. Toisaalta erityisesti naiset olivat tietoi-
sia palkkauksen ja urakehityksen sukupuolen mukaisista vääristymistä.
Johtajatasolla taas pidettiin yllä käsityksiä naisten haluttomuudesta ede-
tä uralla ja siitä, että perhevelvoitteet rajoittavat naisten työssäkäyntiä.
Toisin kuin esimerkiksi vakuutusosalalla on arvioitu (Leidner 1993) itse
pankkityön sisällöllinen muutos myynnilliseen pankkityöhön ei näyttä-
nyt aiheuttavan seuraamuksia niin, että miehiä olisi tullut enemmän asia-
kaspalveluun pankeissa.

Yhteisöllinen etiikka: paikallinen pankki

Paikallispankki oli monessa mielessä erilainen kuin edellä kuvattu val-
takunnallinen pankki tai sen konttori. Ensinnäkin kokoero oli valtava,
koska paikallispankki toimi tietyllä rajatulla alueella, joskin sillä oli pyr-
kimys laajentua lähialueellaan. Pankin palvelut kohdennettiin yksityis-

asiakkaisiin. *Yksityinen ihminen on meillä se pääasiakas ja yksityiset kotitaloudet sekä pieni teollisuus tai jokin keskikokoinenkin teollisuus, mutta ei iso teollisuus*, kuten toimitusjohtaja sanoi kuvatessaan pankin profiilia. Haastatteluissa korostui miltei poikkeuksetta vahvasti pankin toimintaideologia, jonkinlainen me-henki, tunteet, yhteinen identiteetti asiakaspalvelun tarjoajana ja henkilökohtainen sitoutuminen sekä omaan pankkiin että pankkityöhön ylipäättänsä. Nämä seikat eivät taas valtakunnallisen pankin konttorin haastatteluissa tulleet yhtä vahvasti esille.

Paikallispankki ei kuitenkaan toiminut vain omalla maantieteellisellä alueellaan, vaan paikallispankit koko maassa olivat verkottuneita monella eri tavalla. Toimitusjohtajat pitivät keskinäisiä neuvonpitoja, tietotekniikan sovellutukset kehiteltiin ja käytettiin yhteisessä yrityksessä ja tietotekniikkaan liittyvän koulutuksen järjesti sama pankkien omistama yritys.

Tutkimuskohteena olleessa paikallispankissa oli useita konttoreita, joissa työn määrä ja intensiteetti erosivat toisistaan. Jokin konttori saattoi olla hyvin kiireinen, jokin toinen taas rauhallinen. Aineiston keruu kohdistui pääkonttoriin ja kahteen eri paikkakunnalla sijaitseviin pankin konttoreihin. Pankin johtajana toimi mies, pääkonttorin toimitusjohtajana oli mies, yhden konttorin johtajana oli mies ja toisen nainen, ja pankkitoimihenkilöt yhtä lukuun ottamatta olivat naisia. Kaikkiaan pääkonttorissa ja kahdessa sivukonttorissa oli 26 työntekijää. Haastattelin vuonna 1999 pankin toimitusjohtajaa, toimistopäällikköä, kahta konttorin johtajaa ja 15 pankkitoimihenkilöä pääkonttorissa ja kahdessa sivukonttorissa. Myös tässä pankissa oli työntekijöitä, joilla oli noin 30 vuotta kokemusta pankkityöstä. Lyhimmän aikaa pankissa työssä olleella oli takanaan neljä työvuotta. Suurin osa pankkitoimihenkilöistä oli tässä pankissa keskiikäisiä naisia aivan kuten valtakunnallisessakin pankissa. Enemmistöllä haastateltavista oli merkonomin tutkinto, mutta jotkut olivat tulleet työhön suoraan keskikoulusta. Palkkaus oli kuukausipalkka. Uuden sivukonttorin perustaminen oli suunnitteilla.

Toisin kuin valtakunnallisen pankin konttorissa työn organisointi paikallispankissa nojautui erilaisiin työtehtäviin ja erikoistumiseen pankkitehtävien sisällä, ei asiakkaiden segmentointiin. Pääkonttorissa työskenteli pankin toimitusjohtaja, joka vastasi pankin toiminnasta sen hallitukselle. Toimistopäällikön tehtävänä oli henkilöstöpolitiikka koko pankissa, niiden konttoreiden johtajana toimiminen, joilla ei ollut nimettyä johtajaa,

tietotekniikka, laskentatoimi ja koulutus. Jokaisella viidestä pääkonttorin toimihenkilöstä oli omat työnjaolliset tehtävät ja neljä heistä toimi päivittäisessä asiakaspalvelussa. Tässä työnjaossa ei ollut tapahtunut suuria muutoksia 1990-luvun puolivälin jälkeen. Koko ajan tapahtui kuitenkin jotakin ja jokaisen oli opittava jotakin uutta kuten muutoksia ohjelmistoissa, lainsäädännössä, ohjeistuksissa ja pankin käytännöissä. Muutokset koskivat pankin yleistä laajentumista, tietotekniikan käyttöä ja puhelin- ja verkkopankkipalveluiden myyntiä asiakkaille.

Toisessa sivukonttorissa pankinjohtajana työskenteli mies ja kolme pankkitoimihenkilöä, jotka olivat naisia. Pankkitoimihenkilöt työskentelivät jokapäiväisessä asiakaspalvelussa ja jokaisella oli omat erikoistumisalueensa kuten lainat tai markkinointi. Myöskään tässä konttorissa ei ollut tapahtunut suurempia muutoksia, paitsi tietotekniikassa.

Toisessa sivukonttorissa työskenteli nainen pankinjohtajana ja kuusi pankkitoimihenkilöä, jotka olivat naisia. Myös pankinjohtaja teki tässä konttorissa päivittäistä asiakaspalvelua. Toimitusjohtaja oli konttorissa yhden päivän viikossa ja hoiti joitakin erityisasioita kuten isoja lainoja. Kaksi pankkitoimihenkilöä oli erikoistunut laina-asioihin pankinjohtajan lisäksi. Kolmella pankkitoimihenkilöistä oli oma erikoisalueensa, minkä lisäksi he toimivat jokapäiväisessä asiakaspalvelussa. Yksi pankkitoimihenkilö työskenteli yksinomaan asiakaspalvelussa.

Kummankin sivukonttorin pankinjohtajat olivat pankin johtoryhmän jäseniä; lisäksi johtoryhmään kuuluivat toimitusjohtaja ja pääkonttorin toimistopäällikkö. Joillakin sivukonttoreiden toimihenkilöillä oli tehtäviä, jotka kattoivat koko pankin, kuten markkinointi, tai useampia pieniä konttoreita. Enimmäkseen työtehtävät koskivat työtä nimenomaan omassa konttorissa. Silti työn kiertoa eri konttoreiden välillä oli sekä niin, että joillakin toimihenkilöistä oli tehtäviä, jotka koskivat jokaista pankin konttoria ja niin, että jotkut toimihenkilöt työskentelivät useammissa konttoreissa tarpeen vaatiessa.

Työpaikat ja epävarmuus

Suhteutan seuraavassa haastateltavilta saatua tietoa ja heidän jäsenyyksiään valtakunnallisen pankin konttorin kuvaan. Pyrin tuomaan esille erityisesti kahden pankin erilaisia toimintatapoja ja toimintatyyplejä, koska

perustaltaan niiden pankkitoiminnan arkeen sisältyvät samat tehtävät, kuten maksuliikenne, lainat, sijoitukset, vakuudet ja neuvonta.

Peruskuva työpaikkojen määrän kehittämisestä ja työaikamuodosta oli tyystin toinen kuin valtakunnallisessa pankissa. 1910-luvulla perustettu paikallispankki toimi pienellä paikkakunnalla lisäten vähitellen konttoriensa määrää ja laajentaen siten toimintojaan. Sen tulos oli hyvä. Se oli myös palkannut lisää henkilökuntaa. Valtaosa työsuhteista oli pysyviä ja vain muutama määräaikaista. Osa-aikatyötä pankissa teki vain muutama.

Tilanteella oli oma historiansa, joka kytkeytyi samaan pankkitoiminnan myllerrykseen kuin valtakunnallinen pankkikin. Paikallispankki oli päättänyt säilyttää oman itsenäisyytensä eikä yhdistyä mihinkään suurempaan organisatoriseen kokonaisuuteen. Tämä oli myös ollut syy joillekin toimihenkilöille aktiivisesti hakeutua juuri tähän pankkiin töihin.

Toimitusjohtaja arvioi tilanteesta, että pankissa oli ehkä yksi työntekijä liikaa. Mutta toisaalta hänellä oli vahva korostus, että ”meidän” pankin tehtävänä on hyvä asiakaspalvelu ja se vaatii henkilökuntaa. *Ne henkilöt, jotka ovat tulleet, he ovat joutuneet tekemään työpaikkansa eteen todella työtä/.../ työpaikka on koettu hyvinkin varmaksi.* Pankkitoimihenkilön näkökulmasta oli *ihanaa, ettei meillä ole irtisanomisuhkaa./.../ ihan rauhallisin mielin voidaan työskennellä.* Hyvin vähän haastatteluissa mainittiinkin työpaikan epävarmuudesta eikä epävarmuus kehystänyt toimihenkilöiden mieliä samalla tavalla kuin valtakunnallisen pankin konttorissa. Mutta selvästi ilmassa oli myös varovaisuutta siitä, lisätäänkö henkilökuntaa muuten kuin mahdollisesti perustettavien uusien konttorien kohdalla. Tosin toisen konttorin haastateltavissa moni arvioi työn olevan niin kiireistä ja myös omalla ajalla työntekoa vaativaa, että tähän konttoriin olisi tarvittu lisää väkeä.

Monilla pankin toimihenkilöistä oli kokemus irtisanomisesta tai lomautuksesta ja siten työttömyydestä pankkiryhmän muista konttoreista 1990-luvun alkupuolelta. Siten pankkiin oli otettu työhön useita toimihenkilöitä, joilla on työttömyyskokemus takanaan. Ainakin osa näistä henkilöistä tuli pankkiin uusina työntekijöinä. Haastateltavat suhteuttivatkin monia asioita kokemuksiinsa ja arviointeihinsa aikaisemmissa työpaikoissaan. Tätä ei samalla tavalla valtakunnallisen pankin konttorin haastatteluissa tehty, vaikka sielläkin oli monilla työkokemusta myös muista pankeista.

Työnjaot, tiimit ja hierarkiat

Pankilla on toimintatavassaan pitkät perinteet. Pääkonttori on ollut paikkakunnallaan yli 90 vuotta, kuten monet muutkin paikallispankit Suomessa. Näytti siltä, että uusien konttoreiden perustamisen yhteydessä tämä perinne ylettyi löyhänlaisesti uusiin konttoreihin ja ne etsivät omanlaista toimintatapaansa. Vaikka esimerkiksi työnjako pää- ja sivukonttoreissa noudattelivat samaa logiikkaa, silti pankin sisällä oli syntynyt myös arvostuseroja.

Toimihenkilöillä oli pääpiirteittäin toimenkuvat, mutta niitä ei haastatteluissa korostettu. Sen sijaan pidettiin tärkeänä, että kaikki ovat avuksi toisilleen ja siten työtä tehtiin yhteistyössä. Konttoreissa luotettiin myös keskinäiseen keskusteluun, jota nimitettiin myös tiimityöskentelyksi. *Tämä on ihan täysin tiimityöskentelyä*, todettiin, ja sillä tarkoitettiin koke-musta siitä, että työ oli yhteistyötä muiden kanssa. Tiedottamisessa koettiin puutteita ja tämä oli niitä ainoita asioita, joihin arvioitiin suuressa pankissa kiinnitettävän enemmän huomiota. Vaikka aina ei tiedettykään vasta kun päätöksen hetkellä, mitä talossa oli suunniteltu, niin konttoritasolla arvioitiin, että päätöksiin pystyy toimihenkilökin vaikuttamaan ainakin vähän.

Pieni organisaatio koettiin monella tapaa itsenäisempänä työskentelypaikkana kuin iso, *jossa pitää toimia niin kuin virkamies, ja noudattaa tarkasti ohjeistusta ja jos ei ole varma niin sitten on parempi olla tekemättä*, kuten eräs pankkitoimihenkilö totesi. Tämä oli yleinen mielipide. Mutta poikkeuskin mahtuu mukaan: *Täällä on kaikki paljon tarkempaa ja taloudellisempaa, joka asiaa tarvitsee kysyä. /.../ ei siellä [isossa pankissa] koko aikaa mietitty kustannuksia.*

Johtaminen ja yritysilmapiiri

Monessa haastattelussa nousivat johtamisen suhteen esille pienten ja isojen pankkien erot. Toimitusjohtajan mukaan *meillä voidaan tehdä asioita vapaammin, luotetaan ihmiseen, tunnetaan ja tiedetään. On lähdetty siitä, että emme tarvitse ohjeistusta joka asiassa emmekä pysty niitä antamaan. /.../ Isolla pankkijärjestelmällä on hyvinkin tarkat ohjeet eri sektoreille, miten asiat hoidetaan. Kun me otamme jonkun ihmisen ja tällä on jokin tietty tehtävä, uskomme siihen, että hän osaa työnsä ja tekee sen*

niin kuin meidän kuvioon parhaiten soveltuu. Ajatus oli myös, että konttoreilla ja niiden henkilökunnalla olisi suuri itsenäisyys päättää omista toimintatavoistaan.

Johtamisesta toimitusjohtaja arvioi sen olevan avointa, koska on lähdetty liikkeelle hyvin pienestä organisaatiosta. Ideana oli, että ihmiset tietävät asemansa organisaatiossa. *Kyllä ihmiset aistii, missä vaiheessa voidaan soittaa suuta ja missä toimitaan sitten niin, että luotettavuus näkyy asiassa.* Tässä toimitusjohtajan repliikissä tulee esille paikallispankin yksi jokapäiväisen työnteon kulttuurinen juonne: huumori ja sen välityksellä yhteistyön ja yhteisen edun tunteen luominen asiakkaiden kanssa. Tietynlaisen virallisuuden välttäminen suhteessa asiakkaisiin tuli myös esille haastatteluissa.

Johtamiseen liittyviä rutiineja oli aika paljon. Tavoitteena oli, että tulevaisuudessa toimitusjohtajan työssä painottuisivat enemmän suunnitteluun ja hallituksen kanssa tulevaisuuden ratkaisujen pohdiskeluun. Johtamiseen liittyi myös asiakkaiden sitouttaminen pankkiin muutenkin kuin pelkästään pankkiasiodien hoitamisen kautta. Pankin tehtävänä oli asiakastilaisuuksien järjestämisen lisäksi myös esimerkiksi vapaa-ajan toimintojen, kuten matkojen, järjestäminen asiakkailleen. Johtamiseen liittyi siis paljon erityyppistä edustusta paikallispankille tärkeissä piireissä. Asiakkaat olivatkin osoittautuneet uskollisiksi pankilleen, vaikka he olisivat muuttaneet paikkakunnalta pois.

Hyvän johtajan ominaisuuksiksi mainittiin empaattisuus ja tasapuolisuus vastakohtana ”diktattorijohtajalle”, alaisten jyräämiselle ja suosikkipolitiikalle sekä palautteen anto, erityisesti myönteisen palautteen anto. Tosin sekin todettiin, että kiitoksen vastaanotto vaikeaa onkin. Toisaalta juuri sanallisen kiitoksen saamista toivottiin, vaikka samaan hengenveetoon todettiin, ettei kiitosta tule yleensä muuallakaan. Kiitoksena toki arvostettiin pankilta ja myös asiakkailta tulevia joululahjoja. Tässäkin otettiin esimerkiksi iso organisaatio, jossa *tuntuu, että sinua seurataan kaiken aikaa, kysytään kaikkea, joka päivä tekemisiä ja mitä olet saanut aikaan. Totta kai täälläkin seurataan, mutta se ei tunnu niskaan hengittämiseltä.* Samanaikaisesti toivottiin myös ”määrätynlaista jämakkyttä”. Useassa haastattelussa todettiin ongelmalliseksi se, että yhdessä konttorissa pankinjohtajan, naisen, ajasta suuri osa kului asiakaspalvelussa.

Pitkään toisessa pankissa töissä ollut ja sieltä pankista työttömäksi jäänyt toimihenkilö arvioi henkilöstöpolitiikkaa vapaaksi, *ei siellä sanottu*

johtajalle eikä toimistopäällikölle mitään sellaista [mitä täällä voi sanoa], se oli hyvin neutraalia, mitä saattoi sanoa. /.../ Täällä ei tarvitse jännittää, eikä esittää tärkeämpää kuin mitä itse on.

Useampi haastateltava mainitsi ongelman, jota saatettiin nimittää yritysilmapiiriksi. Se liittyi siihen, että pankki oli laajentunut radikaalisti eikä aikaisemmin esimerkiksi luottamusmiehellä ollut suurempaa roolia työpaikalla. Pankkiin oli rekrytoitu toimihenkilöitä, joilla on pitkä kokemus pankkityöstä isossa organisaatiossa ja joilla oli mielessä ison organisaation toimintatavat. */.../ pientä tuollaista näkemyseroa on ollut /.../ Isossa pankissa on erilainen yritysilmapiiri, siellä paljon tarkemmin katsotaan tunteja, ettei olla minuuttiakaan yli. Pienessä on vähän totuttu tekemään talkoillakin töitä. Työnantajakin on joustavampi pienessä pankissa.* Tämä kärjistyi palkkauskysymyksissä, koska pankkitoimihenkilöillä oli haastattelujen mukaan sisällöltään erilaisia työsopimuksia. Myös työntekijöitä odotettiin joustavuutta. Yhteensovittamista oli tapahtunut ja kummankin puolin oli tarkistettu kantoja.

Haastatteluissa esitettiin myös toivomus, että konttorit muodostaisivat nykyistä tiiviimmän yhteisön ja että kaikki pystyisivät tekemään toisensa kanssa yhteistyötä. Samoin toivottiin tiedonkulun parantamista. Kovinkaan konkreettisesti selvästi kuitenkin ongelmiksi koettuja asioita ei ilmaistu. Pikemminkin asiasta tuli haastatteluissa vihjeitä, mutta mitään kovin selkeää varottiin sanomasta.

Tietotekniikka

Tietotekniikan kehittyminen ja sovellusten käyttöönotto tapahtui keskitetysti. Paikallispankeilla on yhteinen järjestelmä ja yritys, jossa paikallispankki oli osakkaana ja jolta kukin pankki osti palvelut. Palveluja ei kuitenkaan osteta eri tahdissa, vaan konttorit tekevät yhteistyötä. Paikallispankin näkökulmasta muutosten vastaanotossa ei juuri pelivaraa ole. Toimitusjohtaja kertoi, *ettei siitä lähdetä neuvottelemaan, että tehdäänkö tällainen muutos vai ei. Siitä tulee ilmoitus, että se [uusi sovellutus] alkaa silloin ja siihen järjestetään koulutusta.* Jos paikallispankissa aiottiin hoitaa asioita, niin tietotekniikan käytön oppiminen piti tapahtua siinä järjestyksessä kuin järjestelmää kehittävä yritys asian ohjeisti. Varsinaisen pankkitoiminnan näkökulmasta paikallispankki oli nimenomaan tietotekniikan käyttäjä, ja suunnittelu tapahtui muualla. Kentän

parannusehdotuksia otettiin huomioon, mutta tekninen asiantuntemus oli muualla. Siten tilanne näytti samantyyppiseltä valtakunnallisen pankin konttorin kanssa. Myöskään tämä pankki ei toiminut, jos tietojärjestelmä ei toiminut.

Sama yritys järjesti myös koulutuksen, johon osallistuminen katsottiin pankissa koko lailla pakolliseksi. *Ei meillä keskustella, että /.../ menetkö koulutukseen tai haluatko koulutukseen, vaan me katsomme, että sinne pitää nyt laittaa niin ja niin monta ihmistä tietylle alalle ja sitten sanotaan, että se on sinun vuorosi mennä.* Ajatus oli, että koulutukseen osallistujat kertovat ja opastavat sitten asian työyhteisöissään tai kiertävät opastamassa eri konttoreissa. Tässä pankissa siis toimihenkilöt kävivät koulutuksessa erikseen eikä samantyyppisiä itseopiskelupaketteja ollut käytössä kuin valtakunnallisen pankin konttorissa. Koulutuksesta huolimatta *sen oppii tuossa käytännössä, toinen toistaan opettaen*, kuten pankkitoimihenkilö oppimistaan kuvasi. Koulutusta kuitenkin toivottiin lisää; hyvänä ei pidetty sitä, että asioista oli itse otettava selvää.

Myös tässä pankissa asiakkaita ohjattiin verkkopankin käyttäjäksi, ja heitä olikin siirtynyt verkkopankin käyttäjiksi runsaasti. Puhelinpankki ei sen sijaan ollut saanut samanlaista suosiota. Itse asiassa verkkopankin käyttö oli tuonut suuria muutoksia ja yhden pankkitoimihenkilön arvion mukaan *se [verkkopankki] on täysin muuttanut asiakaskäyttäytymisen.* Verkkopankkisopimusten myynti koettiin kuitenkin jonkin verran kaksipiippuisena asiana. Yhtäältä monet uudet asiakkaat tulivat pankista, jossa oli verkkopalvelut, ja *mekin pyritään ohjaamaan tuonne niin paljon kuin mahdollista. Mutta toivotaan, että monet olisivat valinneet meidän pankin siksi, että täältä saa henkilökohtaisen palvelun.*

Pankissa oli myös intranet ja sisäinen sähköposti, mutta haastatteluajankohtana niiden käyttö ei vielä ollut lyönyt läpi aivan tavanomaisena rutiinina, vaikka ei verkon käyttöä mitenkään mullistavanakaan pidetty. Intranet toimi myös paikallispankkien välisenä yhteyskanavana, jossa oli saatavilla erikoistietoa, jota omassa pankissa ei ollut. Siten paikallispankit olivat keskenään verkostoituneita myös tietojärjestelmän välityksellä. Samoin käsikirjat olivat saatavilla tietokoneelta. Internetiin ei päässyt yksittäisten toimihenkilöiden tietokoneilta. Toisessa konttorissa ei myöskään ollut riittävästi päätteitä käytettäväksi.

Tietotekniset muutokset olivat jatkuvia: *Ohjelmat elää koko ajan, vaikka itsekin olen ollut pankissa pitkään, niin tuntuu, etten osaa vielä*

mitään. Ohjelmat muuttuu ihan koko ajan ja /.../ muutosvauhti on nopeutunut. Muutosta myös 1990-luvun alun myllerrysten jälkeen pidettiin huimana. Toisaalta viimeisimpiä muutoksia pidettiin yksinkertaisesti monipuolisempana atk-systeeminä, ei tämä nyt mitään järisyttävän uutta ole. Pankkitoimihenkilöiden arvioiden mukaan ei siinä mitään kummallisempaa ole” tai ei se [uusi tietojärjestelmä] tosiaan minua kauheasti hetkauttanut.

Tulevaisuudessa koneellistumista arvioitiin pankissa hyödynnettävän niin pitkälle kuin se on mahdollista. Kuitenkin toivottiin, ettei koneellistuminen mene liian pitkälle, koska *niin kauan kun on inhimillistä elämää, niin tarvitsemme toinen toisiamme. Laittaisin vähän jarruja koko yleiselle kehitykselle, kaikki on vaan koneilla kohta, ja ihmisten keskinäinen kanssakäyminen jää aivan minimiin. Kone on hyvä apu ihmiselle, mutta ei se saisi olla se pää*, kuten pankkitoimihenkilö asian ilmaisi. Kuitenkin yleisarvio tietotekniikan kehittymisestä oli ajatus, että tietotekniikka muuttuu ja kehittyy. Mutta mitä se tarkoittaisi käytännössä, jäi avoimeksi.

Ammattitaitovaatimukset ja sitoutuminen

Kun pankkiin oli rekrytoitu uusia työntekijöitä, keskeinen valintaperuste työkokemus omassa pankkiryhmässä ja tuntemus oman alueen asukkaista joko paikkakunnalla asumisen tai pankki- tai jonkin liiketoiminnan kautta. Rekrytoinnissa katsottiin myönteiseksi, jos työnhakija tunnettiin pankissa. Siten rekrytointi oli myös tiettyjen henkilöiden saamista pankkiin työhön, ja useita henkilöitä oli rekrytoitu sinne takaisin. Haastatteluajankohtaan saakka näillä kriteereillä henkilökuntaa oli ollut saatavilla, mutta jatkossa asian arvioitiin olevan avoin. Siten koulustausta ei ollut ykkösasia, vaan monet toimihenkilöt olivat oppineet työssä nimenomaan kokemuksen kautta. Vaikka perusteet olivat erilaiset, samoin kuin valtakunnallisen pankin konttorissa taustakoulutus ei ollut ratkaiseva työntekijöitä valittaessa ja pätevyyskiä arvioitaessa.

Haastatteluissa tuli monesti esille se, kuinka toimihenkilöt pitivät ja suorastaan nauttivat työn teosta. Haastatteluista tuntui välittyvän moraalista ja eettistä velvoitetta ja sitoutumista työhön. Samanaikaisesti tuli esille myynnillisyyys, mutta ei sellaisena työntöön kulmakivenä kuin valtakunnallisen pankin konttorissa. *On aivan mahtavaa, että saa tehdä*

työtä sillä tavalla kun itse tietää vuosien kokemuksella, mitä asiakkaat haluavat. Olen aina tykännyt ihan hirveästi pankkityöstä. En koskaan ole voinut ajatellakaan, että voisin tykätä siitä niin paljon, kertoi pankkitoimihenkilö ajasta, jolloin hän ensimmäisen kerran tuli pankkiin. Sama toimihenkilö kuvasi itsensä niin ulospäin suuntautuneeksi, reipasotteiseksi ja energiseksi, ettei hän viihtyisi toimistotyössä. Tärkeää oli, että hänellä on ”tietty kunnioitus tätä työtä kohtaan”. Hän oli ollut myös muualla työssä ja palannut pankkiin. Hänen mielestään työn laatu oli muuttunut paljon ja tylsempään suuntaan. Mutta hän oletti, että työ jatkossa muuttuu kiinnostavammaksi, kun myydään enemmän ja on kokonaisvaltaisia asiakkaita. Samanaikaisesti hän arvioi, että tehtävien vaativuus oli kasvanut tietotekniikan käytön myötä. Samoin jatkuvat muutokset asettivat lisää vaatimuksia pitää yllä ja päivittää omaa tiedon tasoa. Kuitenkaan myynti ei noussut esille samalla tavalla kuin valtakunnallisessa pankissa, ja pankkitoimihenkilöt kokivat myös huolestuneisuutta siitä, koska *syöme siinä omaa leipäämme*.

Työn vaatimuksiksi mainittiin rehellisyys, vaitiolovelvollisuus, sopeutumiskyky ja erilaisten asiakkaiden vastaanotto samalla arvonannolla. *Kaikki ihmiset ovat hyvin tärkeitä.* Näiden toimintatapojen katsottiin kuuluvan pankkityöhön. Edelleen *meidän pankissa pitää osata ajatella, että osaamme myydä oikeita asioita oikeille ihmisille.* Tällä pankkitoimihenkilö tarkoitti sitä, että arvostetaan ihmisten omaa valinnanvapautta. Asiakaspalvelusta ja siitä, miten asiakasta ”tulisi käsitellä” oli järjestetty myös omaa koulutusta. Ihmisten kanssa toimeentulo oli yksi keskeinen taitovaatimus haastatteluissa.

Pankkitoimihenkilöt ottivat esille myös tunteet ja asiakkaiden sitomisen pankkiin tunteiden kautta samoin kuin henkilökohtaiset ominaisuudet: *Minä vetoan hyvin usein asiakkaassa tunteisiin.* Tai toivottiin, että asiakkaat tulevat konttoriin kuin kylään, jossa on tarjolla huumoria ja hauskanpitoakin. Työn arvioitiin vaativan määrättyä luonnetta: *asiakaspalvelijan pitää olla neutraali, pitää kuunnella ja ymmärtää.* Puhuttiin myös ”myyntiaistista”.

Toinen tapa hahmottaa työn vaatimuksia oli tiedollinen: asioiden kokonaishahmottelu, tieto, mitä pitää tehdä, atk:n käyttö, lainmukaisuus, kyky itsenäisesti selvittää asioita. Tiedolliseen hahmottamisen tapaan liittyi myös asiakaspalvelu. Siten vaikka tekisi päivästä päivään rutiineja, asiakkaiden takia työ ei ollut tylsää. Täytyy tietää, mitä myy, ja *jos ei tiedä*

mitään, niin eihän asiakaspalvelusta tule mitään. Lisäksi erityistaito oli osata selostaa asiat juurta jaksuen maallikon kielellä. Samanaikaisesti oli tärkeää, että asiakas uskaltaa kysyä, jos hänellä on epäselvää. *Kauheasti [työ vaatii] itsensä kouluttamista, jatkuvasti saa ylläpitää tietoaan, kaikki muuttuu, tiivistä pankkitoimihenkilö tilannetta.*

Lisäksi taitovaatimuksia voitiin arvioida ruumiillisina ja muunlaisina-kin esityksinä. Pankissa käytettiin työasuja, joita pidettiin hyvin myönteisenä asiana. Yksi pankkitoimihenkilö kuvasi tilannetta: */.../ ei saa olla liian hieno, mutta... kuitenkin kohtuullinen. /.../ Ehkä se herättää luottamusta, jos on suhteellisen huoliteltu, ei hieno. Samoin todettiin, että on paljon sellaisia asiakkaita, joiden kanssa täytyy esittää jotakin muuta kuin itse ehkä on. /.../ karrikoidusti toisille asiakkaille täytyy olla imarteleva /.../ tai siis ylystävällinen /.../ ja toisten kanssa voi taas puhua vapauneemmin. Täytyy olla tiettyjä näyttelijän lahjoja /.../ täytyy osata mennä tilanteen mukaan.* Katsekontaktin otto heti kun asiakas tuli ovesta sisään oli osoitus siitä, että on valmis ottamaan asiakkaan heti vastaan. *Koko ajan täytyy hallita itsensä, vaikka olisi kuinka huonosti muuten [asiat] /.../ meillä on juuri tämä palvelu, meidän ollaan kuuluisia [siitä].*

Varsinkin ne, jotka toimivat erityistehtävissä, arvioivat taitovaatimukset suuriksi, koska tässä pankissa, toisin kuin suuressa pankissa, ei välttämättä ollut aina tiettyä asiantuntijaa, jolta olisi voinut ongelmatilanteissa kysyä neuvoja. *Haen sen tiedon sitten muualta, joko kirjoista tai sitten ihan ulkopuolelta,* kuten pankkitoimihenkilö kertoi. Myös luottamussuhde asiakkaisiin lähti nimenomaan perusluottamuksesta, mutta isossa pankissa ei samalla tavalla asioita sovittu kuin paikallispankissa joskus voitiin tehdä. Isossa organisaatiossa ajateltiin, että siellä oli *joku, joka mietti asioita valmiiksi sinun puolestasi ja sitten antoi ohjeet. Siinä on oppimista, että asioita pitää ratkoa sitä mukaa, kun niitä tulee.* Esitettiin myös näkemys, että koulutusta pitäisi olla enemmän tarjolla, ettei tietoa tarvitse ottaa ”sieltä sun täältä”. Koulutustoiveet olivatkin ainoita, joita suhteutettiin isoihin pankkeihin niin, että isoissa pankeissa oli enemmän mahdollisuuksia koulutukseen.

Sukupuu

Naisvaltaisuutta tässäkin pankissa toistuvasti arvioitiin *perinteenä, että miehet ovat pomoja ja naiset tekee työn. Luulen, että se on siinä vaan.*

Että naiset vaan hakeutuu tähän. Ala nimettiin vanhoilliseksi. Hallitus ja miesvoittoinen isännistö päättivät asioista. Miesten myös arvioitiin saavan ”jollakin konstilla” parempia palkkoja kuin naisten. Toinen teema naisten kannalta olikin haastatteluissa ”naisjohtajuus” ja sen mahdollisuus.

Kun kysyin, voisiko tämä sama pankkitoimihenkilö itse hakeutua johtotehtäviin, niin hänen johtopäätöksensä oli: *Minä olen [olisin] huono johtaja /.../ pitäisi osata olla jämpä /.../ pyörryn, kun pitää sanoa jollekin jostakin asiasta, vaikka se olisi kuinka oikeutettua.* Tai: *minä en välttämättä halua edetä, ja saada tavallaan parempaa ja parempaa.* Kyllä tytydyn tähänkin, mikä tällä hetkellä on tilanne. Naisten taidoista johtajina oli päinvastaisiakin mielipiteitä: *Olen sitä mieltä, että naiset olisivat monessa suhteessa pätevämpiä, tälläkin alalla, olemaan johtajina.* Samoin todettiin, että nainen johtajana ymmärtää asioita paremmin.

Johtajuus mainittiin naisten ja miesten kohdalla erilaisena siten, että miesjohtaja ei tee käytännön pankkityötä yleensä, mutta naisjohtaja tekee. Todettiin myös, että *naisella on vaikeampi asema pankissa olla johtajana. Naisten kanssa pelataan liikaa tunnepuolella, miehen kanssa pelataan järjen puolella.* Uskottiin myös, että miehen sanaan uskotaan ja luotetaan, mutta kun nainen sanoo, niin asiaa ryhdytään pyörittelemään ja asian selkeys häviää. Arvioitiin myös, että ainoa nainen johtoryhmässä joutui tekemään paljon enemmän töitä kuin miehet ja että ulkopuoliset tahot ottivat naisjohtajan vähemmän vakavasti kuin miesjohtajan.

Miespuolisen johtajan kanssa arvioitiin tulevan paremmin toimeen kuin naispuolisen, koska nainen saattoi ottaa yleisellä tasolla käsiteltävän asian henkilökohtaisena loukkauksena niin, ettei asiaa voida käsitellä lainkaan.

Esillä oli myös stereotypia, että pieni naisten työyhteisö saattaa äkkiä tulehtua ja siksi arvioitiin, että miehen mukanaolo yhteisössä olisi aina hyvä. Naisten kesken voi tulla kummallisia koukeroita, väitettiin. *Naiset on susia toisilleen hyvin usein /.../ oma kateus monta kertaa heijastuu.* Kyllä minun mielestäni miehet saa johtaa. Tai *naisyhteisö on ihan kamala yhteisö.* Tässä työpaikassa tuotiin esille myös huono ilmapiiri, jota pidettiin naisten työyhteisöjen ylläpitämänä. Tämä on kiinnostavaa siihen nähden, että suomalaisilla työpaikoilla yleensä on todettu (Sutela 1999), että työpaikkojen ilmapiiri on sitä parempi mitä pienempi työpaikka on ja mitä vähemmän kiireinen on työtehtävä.

Yhteenveto: Paikallispankki ja työn tietoisuminen

Kuvaus paikallispankista osoittaa, että pankit eroavat Suomessakin toimintatavoiltaan, vaikka itse toimintojen tavoitteet olisivat hyvin samankaltaiset. Epävarmuus työstä ei vienyt pankkitoimihenkilöiden ajatuksista suurta sijaa kuten valtakunnallisen pankin konttorissa. Paikallispankissa työn tietoisuminen oli meneillään, mutta se ei yhtä lailla ollut yhdistynyt organisatorisiin, työnjaollisiin tai työn sisällöllisiin muutoksiin kuin valtakunnallisessa pankissa. Samoin oli meneillään pankin ja kuluttajan välisen rajapinnan rikkoutuminen. Tietotekniikan käyttöä pidettiin selviönä kuten valtakunnallisessa pankissakin, joskin esimerkiksi tietoverkkojen ja oman sisäisen intranetin käyttö ei vielä ollut yhtä keskeinen osa uuden oppimista ja itsenäistä kouluttautumista kuin valtakunnallisen pankin konttorissa. Osaamisvaatimusten kannalta paikallispankissa tuli esille, että uutta on jatkuvasti opittava, mutta se ei vaikuttanut samantyyppiseltä päivittäiseltä uuden oppimisen vaatimukselta kuin valtakunnallisen pankin konttorissa. Itseopiskelu ei ollut samalla tavalla organisoitua kuin valtakunnallisessa pankissa ajallisesti ja teknisesti.

Työnjako perustui siihen, että tehtävät pankissa oli jaettu eri henkilöille ja sen lisäksi melkein kaikki toimivat päivittäispalveluissa. Asiakkaiden segmentointi ei siten järjestänyt toimihenkilöiden toimenkuvia siten kuin valtakunnallisessa pankissa. Sen sijaan asiakkuus ja asiakkaiden palvelu jäsensi kaikkea toimintaa tässä pankissa. Hyvä ja huomioonottava asiakaspalvelu merkityksellisti kaikkien työtä pankissa. Kaikilla työntekijöillä oli omakohtainen ja itse tietoisesti läpiajateltu suhde juuri tähän pankkiin ja siten suhteessa työhön oli mukana paljon muutakin kuin palkkatyöorientaatiota. Erityinen ”pankkilaisuus” oli myös ammattitaitovaatimus niin, että rekrytoinnissa kiinnitettiin huomiota siihen, että aikaisempi kokemus pankkityöstä olisi nimenomaan omasta pankkiryhmästä.

Sukupuolen mukaiset jaot olivat paikallispankissa pysyneet entisellään. Haastatteluissa ei tullut esille samanlainen sukupuolineutraalisuus kuin valtakunnallisen pankin konttorissa. Naisten asema tuli esille johtamisen kautta siten, että naisten mahdollisuudet edetä ovat huonommat kuin miesten. Mutta täällä naiset toivat esille myös sitä, että kaikki naiset eivät halua edetä. Lisäksi pankissa tuotiin vahvasti esille naisten keskinäinen kateus ja naisten työyhteisöjen tulehtumismahdollisuus. Naisten toiminnassa nähtiin kielteisiä sävyjä, vaikka samanaikaisesti työpaikalla toimi hyvin naisten keskinäinen yhteistyö ja keskinäinen tuki.

Näköaloja avaava tietotekniikka: call center eli puhelinpalvelukeskus

Call center on 1990-luvun puolivälissä perustettu yritys, jonka olemassa olo ei ole mahdollinen ilman pitkälle kehittyntä tieto- ja viestintäteknologian integraatiota. Call centerit ovat hyvä esimerkki uudentyyppisistä tieto- ja viestintäteknikan yhdistämiseen perustuvista henkilöpalveluista, jossa palvelut ovat tarkoitettut kaikille asiakkaille, joita kohdellaan puhelimessa yksittäisinä ihmisinä henkilökohtaisesti (Frenkel ym. 1999). Yritys etsi vielä omaa paikkaansa ja itselleen ominaisia painotuksia. Toiminnan kehittäminen oli myös kokeilevaa, ja ajan mittaan toimintojen sisältöjä myös muutettiin. Toiminta perustui siihen, että toiset yritykset ulkoistivat tälle yritykselle erilaisia vastaus-, välitys- ja neuvontapalveluja. Siten call center oli paikka, jonne asiakkaat soittivat ja kysyivät erilaisista asioista läpi vuorokauden myös viikonloppuisin ja juhlapyhinä. Ajoittain yrityksessä oli myös toimeksiantoja, joissa asiakkaalle soitettiin ulospäin ja myytiin, markkinoitiin tai kartoitettiin joitakin asioita.

Työpaikalla työskenteli viimeisenä haastatteluajankohtana kesällä 2001 kaikkiaan runsaat 150 työntekijää. Toimitusjohtaja ja kaksi muuta talouteen ja tekniikkaan perehtynyttä päällikköä olivat miehiä, henkilöstöpäällikkö ja asiakaspalvelupäällikkö olivat naisia, työnjohtotehtävissä oli sekä naisia että miehiä. Asiakaspalvelijoista, joiden virallinen nimitys oli puhelintoimihenkilö tai asiakasneuvoja, suuri enemmistö oli naisia. Miehiä työskenteli tieto- ja viestintäteknikkaan liittyvissä vastauspalveluissa. Ikähaitari työntekijöiden keskuudessa oli varsin laaja, keski-ikä oli hieman alle 40 vuotta. Työpaikalla oli sekä eläkeiän tuntumassa olevia että keski-ikäisiä työntekijöitä. Mutta suunta oli, että uudet työntekijät olivat nuoria, alle 30-vuotiaita. Taustakoulutus oli, samoin kuin pankeissa, yleisesti ylioppilastutkinto ja kauppaopisto tai vastaava ammattikorkeakoulu. Toimihenkilöt olivat järjestäytyneitä ja palkka-peruste oli kuukausipalkka. Tulospalkkauksesta oli keskusteltu, mutta se ei ollut aivan ajankohtainen asia. Työsuhteet olivat koeajan jälkeen pääosin vakituisia ja kokoaikaisia. Osa työntekijöistä oli määräaikaikesätyösuhteessa sijaisina tai johonkin projektiin sidottuina. Pankkityön säännölliseen päivittäiseen työaikaan verrattuna call centerin työaika-muoto sisälsi päivätyötä, kaksivuorotyötä ja hyvin vähäiselle määrälle työntekijöitä, viidelle henkilölle, kolmivuorotyötä. Yhdessä tehtävässä

vastauspalvelu oli järjestetty niin, että viikonloppuisin joku oli varalla ja tuli tarpeen vaatiessa töihin. Tein tässä call centerissä vuosien 1998–2001 välillä kaikkiaan 37 haastattelua. Haastattelin eri tehtävissä olevia johtajia ja asiakasneuvoja, joitakin pariin eri kertaan.

Työn organisointi perustui tiettyihin tehtäväkokonaisuuksiin, jotka oli organisoitu ryhmiksi tai tiimeiksi, joilla oli myös tiiminvetäjä. Tällaisia ryhmiä oli neljä. Siirtymä tehtävistä toisiin kannustettiin tekemään, mutta siirtymät olivat vapaaehtoisia. Erityisesti kannustettiin yhden vastauspalvelun työntekijöitä oppimaan muitakin tehtäviä, koska vastauspalvelussa työntekijöitä tarvittiin jatkossa vähemmän eikä kaikille äitiyslomalaisille enää otettu sijaista. Tutkimusjakson aikana yritys perusti toiseen kaupunkiin sivutoimipisteen, joka keskittyi vastauspalveluihin. Kolmas toimipiste oli myös perusteilla. Ajatuksena oli jatkossa saada suuria toimeksiantajia ja perustaa niiden ympärille yksikkö, jonka työntekijät keskittyvät vain tähän tehtävään. Tutkimusjakson aikana myös yrityksen omistussuhteet muuttuivat, mutta siitä ei seurannut henkilöstövaihdoksia.

Työpaikat ja epävarmuus

Tässä työpaikassa ei ollut aistittavissa pienintäkään epävarmuutta työpaikkojen puolesta. Päinvastoin yritys oli kasvanut koko ajan ja henkilökunnan määrän kasvu oli ollut erittäin nopea. Myös jatkossa arvioitiin henkilökunnan määrän edelleen kasvavan. Siten yritys oli osa Euroopan ja koko muun maailman call center -boomia, johon liittyi näkemys informaationaalisesta taloudesta, jonka keskeiset toimijat ovat asiakaspalveluyritykset ja niiden työntekijät (esim. Frenkel ym. 1999; Wyatt ym. 2000; Bagnara 2000). Lisäksi tavoitteena oli hankkiutua sopimuksiin joidenkin ulkomaisen toimeksiantajien kanssa. Yritys oli myös hankkinut uudet työtilat, jossa oli hyvin modernit ja monin tavoin ergonomisesti säädeltävät työpisteet. Yrityksen kaikki ulkoiset puitteet uhkuivat eteenpäin menoa ja menestystä.

Paikkakunnalla ei ollut kovin paljon tarjolla vastaavanlaisia palvelualojen työpaikkoja ja henkilöstö oli varsin pysyvää työvoimaa. Monilla heistä oli myös kokemusta työttömyydestä. Vain hyvin harvat olivat läheneet työpaikasta muualle, itse asiassa heitä oli kaikkiaan kolme henkilöä. *Kun työpaikan saa, niin se on melkein lottovoitto, ja siitä pidetään*

kiinni, kertoi henkilöstöpäällikkö. Nuoretkin, alle 30-vuotiaat, arvelivat olevansa samassa työpaikassa vielä viiden vuoden jälkeen, mahdollisesti eläkeikään asti. Yhden vastauspalvelun työntekijämäärä oli vähenemässä, koska asiakkailla alkoi itsellään olla vastaavanlaisia tietoteknisiä välineitä käytössään. Mutta ketään ei ollut irtisanottu. Henkilöstöpäälliköllä oli runsaasti verkon kautta tulleita tai henkilökohtaisesti tuotuja hakemuksia henkilöiltä, joihin hän saattoi ottaa yhteyttä, jos uusia työntekijöitä tarvittiin. *Yhtään kertaa ei ole tarvinnut ottaa yhteyttä työvoimatoimistoon eikä juurikaan ole ilmoitettu lehdistä.*

Työtä call centerissä siis oli, ja perustasolta tulikin esityksiä, ettei ole-massa olevalla työvoimalla pärjätä tarpeeksi hyvin. Näitä toiveita johtoryhmä tai toimitusjohtaja ei kuitenkaan kovin herkästi toteuttanut.

Työnjaot, tiimit ja hierarkiat

Tutkimuksen aikana eli noin parin vuoden aikana asiakaspalvelijoiden tehtäväkuvat pysyivät perustaltaan entisenlaisina lukuun ottamatta sitä, että työntekijöitä kannustettiin laajentamaan tehtäväkuvaansa yrityksessä. Sen sijaan toimeksiantajia tuli lisää, joitakin poistui, ja sitä myöten työn sisältö jonkin verran muuttui. Kuitenkin kysymys oli puhelimeen vastaamisesta ja asiakkaan asian selvittämisestä. Uuden toimeksiantajan myötä saatettiin perustaa uusi tiimi, kuten tehtiin IT-HelpDeskin kohdalla.

Työn organisoinnin tavassa parin vuoden aikana ehti tapahtua muutoksia, koska parhaiten sopivaa organisointitapaa etsittiin kaiken aikaa. Aluksi yksiköt olivat toisistaan fyysisestikin erillään vanhoissa tiloissa, ja niillä oli oma tiimivetäjänsä, joka teki myös samaa työtä. Tämän lisäksi oli toimitusjohtaja. Henkilöstömäärän lisääntyessä oli ensin epävirallisia tiimivetäjiä niin, ettei heille maksettu tehtävästä palkkaa, vaan he olivat henkilöitä, jotka pystyivät opastamaan ja neuvomaan toisia. Myöhemmin tiimivetäjät nimettiin virallisestikin. Vaikka henkilöstö- ja asiakaspalvelupäällikön tehtävät erotettiin erillisiksi tehtäviksi, he olivat kuitenkin toimitusjohtajan alaisia suoraan. Uusimmissa organisaatio-kaavioissa tiimivetäjien nimike oli muutettu palvelupäälliköksi ja työvuoroissa oli vuorovastaavat. Kun yritykseen perustettiin talousjohtajan tehtävät ja naispuoliset henkilöstö- ja laatupäälliköt tulivat tehtävään valitun miehen alaisiksi, naiset menettivät suoran yhteyden toimitus-

johtajaan muodollisessa organisaatorakenteessa. Lisäksi naispuoliset henkilöstö- ja laatupäälliköt toimivat oman toimensa ohella palvelupäälliköinä. Henkilöstöpäällikkö arvioi, että hän ei juuri ehtinytkään paneutua henkilöstön kehittämiseen, vaan monenlaiset rutiinit, kuten työvuorolistat ja niiden muutokset, työllistivät hänet.

Yrityksen hierarkian moniportaistuminen ja tiimityö organisointiin samaan aikaan. Siten samoin kuin valtakunnallisen pankin konttorin tilanteessa, call centerissä yhdistyivät hierarkkinen päätöksentekojärjestelmä ja perustasolla toimivat tiimit. Tiimien toiminta ei kuitenkaan ollut yhtä organisoitunutta kuin valtakunnallisen pankin konttorissa. Pikemminkin tiimi toimi työtehtävien järjestelyjen paikkana, eikä se keskustellut järjestyneesti esimerkiksi toiminnan tavoitteista tai toiminnan kehittämisestä. Tiimi palautui aika paljon tiiminvetäjän toiminnaksi ja toiminta oli tilanteellista ja tarpeen vaatimaa. Tiimi ymmärrettiin aika paljon samalla tavalla kuin paikallispankissa eli toisten auttamisena ja yhteistyönä tarpeen vaatiessa.

Tavoitteena oli kehittää joustavaa organisaatiota siten, että työntekijät liikkuisivat tehtävästä toiseen sitä mukaa kun tehtävät vaativat. Henkilöstöpäällikön mukaan *paineena on se, että oikeassa paikassa on oikea määrä ihmisiä*. Tässä suhteessa asennoituminen on toinen sekä johdon että työntekijäin näkökulmista kuin pankissa. *Meillä on koko ajan koulutukset päällä ja koulutetaan [ihmisiä] eri osastoille. Ja siirretään ihmisiä sen mukaan missä on tarvetta*. Aina tilannetta ei edeltä käsin osattu ennakoida oikein. Tämä liittyi myös siihen, että toimeksiantajat määrittivät työn sisältöjä, mitä asiakkaille kerrotaan ja miten heille vastataan puhelimessa, jolloin toimeksiantaja toimi kuten esimies (vrt. Lopez 1996).

Uusi avonainen ja yhtenäinen tila mahdollisti keskustelut, neuvonpidon ja yhteistyön aina kun se oli tarpeen. Suurin osa haastateltavista arvioi tekevänsä yhteistyötä, vaikka asiakkaan kanssa olikin aina tekemisissä yksin. Johtajilla ja päälliköillä, mutta ei palvelupäälliköillä, oli omat huoneensa, joihin oli käytävältä lasiseinät, joten johtaja ja päälliköt olivat jatkuvasti näkyvillä. Palvelupäälliköt toimivat samoissa työpisteissä kuin puhelintoimihenkilötkin, ja henkilöstöpäälliköllä oli oma työtilansa avonaisessa tilassa. Osa palvelupäälliköistä teki tavanomaista työtä puhelinasiakaspalvelussa, mutta kaikki eivät siihen ehtineet.

Johtaminen

Johtamisen muoto muuttui call centerissä ajan mittaan hierarkkisemmaksi siten, että toimitusjohtajan ja asiakaspalvelijain väliin tuli lisää keskitason työnjohtajia eli tiiminvetäjiä, päälliköitä ja johtajia. Siten välimatka perustasolta toimitusjohtajaan kasvoi pidemmäksi kuin valtakunnallisen pankin konttorissa tai paikallispankissa. Aluksi nykyisin päällikkötehtävissä olleet naiset olivat johtoryhmässä, mutta nyttemmin organisaation moniportaistuuessa naiset jäivät johtoryhmän ulkopuolelle, koska johtoryhmä koostui vain johtaja-asemassa olevista henkilöistä. Heistä vain yksi oli nainen. Sinänsä tätä organisaatiomallia ei haastatteluissa asetettu kyseenalaiseksi. Suuret linjakysymykset käsiteltiin yrityksen hallituksessa, jossa olivat omistajien edustajat ja toimitusjohtaja asioiden esittelijänä.

Johtamisen arvioitiinkin muuttuneen etäisemmäksi toiminnan laajennuttua ja henkilöstömäärän kasvettua. Enää johtotehtävissä oleva ei voinut huomata kaikkia yksilötasolla, vaan odotuksena oli, että *heidän [työntekijöiden] piti näyttää minulle nyt enemmän kuin ennen*, kuten toimitusjohtaja kertoi.

Suuntauksena oli, että tietokoneen järjestelmän kautta seurattaisiin jokaisen työntekijän työtä, mutta haastatteluhetkellä henkilökohtaista seurantaa ei ollut, paitsi toisella paikkakunnalla sijaitsevassa yksikössä. Henkilökohtainen seuranta tarkoitti sitä, kuinka paljon kukin piti linjoja auki, kuinka paljon otti vastaan puheluja, kuinka kauan pitää puhelinta blokissa eli poissa päältä. Kun tällaiset tiedot olisivat saatavilla, ajatuksena oli siirtyä myös toisenlaiseen palkkaukseen.

Tietotekniikka

Vaikka yrityksen olemassa olo oli mahdollinen vain tietynlaisen tietojaviestintäteknologian yhdistämisen myötä, oli tekniikka täälläkin työntekijöille selviö. Yritys ei myöskään voinut toimia, jos tietotekniikka ei pelannut. Tietotekniikan käytön taitovaatimuksia sinänsä ei arvioitu kovinkaan kummallisiksi. Kuitenkin tietotekniikan perustaidot oli ehto sille, että sai työpaikan.

Puhelin ja luurit päässä, näyttöpäätte ja niitä yhdistävä tietojärjestelmä olivat työkaluja, joita ilman työtä ei voinut tehdä. Ne olivat korvien,

käsien ja aivojen välttämättömiä jatkeita työssä, jotta työntekijä saa tarvittavan tiedon esille tietojärjestelmästä ja pystyy käyttämään sitä asiakaspalvelussa. Call center poikkesi pankeista siinä, että sovelluksia kehiteltiin yrityksessä paljon itse. Työntekijöillä oli yhteydet internetiin. Intranetia käytettiin tiedottamisen ja myös kommunikoinnin välineenä. Sähköposti toimi myös asiakkaiden suuntaan.

Call center -yrityksessä tietotekniikalla oli kuitenkin muukin tärkeä sisältö kuin työväline. Edistynyt tietotekniikka ja sen uudet sovellutukset antoivat työntekijöille uskoa tulevaisuuteen. Tietotekniikka arvioitiin miltei ehtymättömäksi mahdollisuudeksi uusiin palveluihin ja siten uusiin tehtäviin yrityksessä. Haastatellut työntekijät pitivät siitä, että *täällä tapahtuu koko ajan jotakin*. Tietotekniikka oli mukana kaikessa toiminnassa jonkinlaisena piilotekstinä. Kuten naispuolinen päällikkö sanoi: *Kaikki on hyvin jännittävää. Meillä kaikilla on hyvät mahdollisuudet. Call centerien määrä tulee Suomessa kasvamaan ja niillä on valoisia tulevaisuus. Inhimillinen työvoima on tässä kaikkein tärkeintä. Call centerit ovat nyt kovassa huudossa, jos niin sanotaan. Kaikilla aloilla on /.../ trendejä ja tähän on nyt trendikästä*. Tietotekniikka loi siis optimistisen tunnelman koko yritykseen ja sen henkilökuntaan. Siinä oli mukana sekä realismia että romantiikkaa. Realismia oli jatkuva kasvu ja siten myös muuttuvat tehtävät ja työn sisällöt. Jatkuva kasvu oli ajatus, jota pidettiin selviönä. Uudet toimeksiantajat toivat aina toisistaan poikkeavia tehtäviä ja asiakkaita, joiden tiedustelut ja joiden kanssa keskustelut toivat mukanaan vaihtelua rutiiniin. Työntekijät kokivat olevansa mukana jossakin uudessa, joka oli alansa huippua, ja se sinänsä toi iloa työhön. Tietotekniikka teki alan myös puoleensa vetäväksi. (Korvajärvi 2004.)

Vaikka tietotekniikka oli jokapäiväisessä toiminnassa taustalla, se oli selviö kaikille. Teknologiaa ja sen käyttöä jollakin yleisemmällä tasolla ihailtiin ja sikäli teknologialla oli myös keskeinen paikka organisaatiokulttuurissa. Teknologia kehysti ja välitti ihmisten keskinäisiä suhteita asiakastyössä, mutta se kehysti myös työntekijöiden omia käsityksiä omasta tulevaisuudestaan ja mahdollisuuksistaan oppia koko ajan jotakin uutta työssä. (Mt.) Tältä osin työpaikka poikkesi täysin pankeista, joissa tietotekniikalla oli työpaikkoja uhkaava asema. Tilanne oli mielenkiintoinen myös naisten kannalta: vaikka naisten ei oletettu olevan tietotekniikan asiantuntijoita, tietotekniikan mahdollistama työ ja sen avaamat näköalat vetivät naisia puoleensa niin, että asiakaspalvelutehtävissä olleiden naisten voi sanoa ihailleen tietotekniikkaa.

Ammattitaitovaatimukset

Perustana ammattitaitovaatimuksille oli kaksi tiedollista seikkaa: kaksi-kielisyys ja tietotekniikan käytön perusosaaminen. Ne olivat perusehdot rekrytoinnille, mutta sen jälkeen ne unohdettiin ammattitaitoina. Tietotekniikan osaamisen tasoa yrityksessä pidettiin ”aivan kohdallaan olevana”. Vanhempien ja nuorten välillä tietoteknisessä osaamisessa ei arvioitu juuri olevan eroja. Nuoret kuitenkin uskalsivat kokeilla uusia asioita vanhempia reippaammin. Kukin toimeksianto sisälsi myös konkreettiset työtavat määrällisesti, mutta ainakin osin myös laadullisesti. Se, mikä oli laadukasta työtä, määriteltiin yhteistyössä asiakkaan kanssa ja siten työn konkreettista sisältöä ei määritelty pelkästään yrityksen sisällä, vaan määrittelyyn osallistui myös asiakas (vrt. Lopez 1996). Tämä toimintatapa poikkesi pankkien toimintatavasta, mutta tässäkin tapauksessa tavanomaiset organisaation rajat rikkoontuivat ja sisään pääsi vaikuttamaan myös muita kuin organisaation jäseniä.

Sen sijaan varsinaisina ammattitaitovaatimuksina, samoin kuin paikallispankissa, call centerissä korostettiin sosiaalisia taitoja suhteessa asiakkaaseen. Sosiaalisia taitoja kuten rauhallisuus ja kärsivällisyys pidettiin suureksi osaksi synnynnäisinä. Kun paikallispankissa sosiaaliset taidot sisälsivät vahvan me-hengen ja pankkiin samastumisen, call centerissä sosiaalisia taitoja arvioitiin yksilöllisinä ominaisuuksina. Päällikkötason henkilöt korostivatkin juuri ihmisen tärkeyttä työssä. Toimitusjohtajan mukaan *ihminen, joka vastaa puhelimessa, hän on ykkösasemassa, me teemme henkilökohtaisia palveluja*”. Työn sisällön vaatimuksia keskitason päällikkö kuvasi seuraavasti: *Muuntautumiskykyä, aika nopeaa asioiden ymmärtämistä, kuuntelutaitoa, Ja sitä, että pitää puhelimessa puhumisesta ja ihmisten kanssa yhteydessä olemisesta*. Oma-aloitteisuutta myös arvostettiin esimerkiksi siinä, että haki itsenäisesti työpaikkaa yrityksestä.

Tämän lisäksi keskeisinä vaatimuksina olivat sosiaaliset taidot suhteessa omaan työyhteisöön, mikä oli myös kriteerinä työpaikan saamiselle koeajan jälkeen. Oikeanlaisen työntekijän piti siis olla taitava kahdella kentällä. Yhtäältä hän oli sosiaalisesti taitava keskustelussa asiakkaan kanssa ja toisaalta samanaikaisesti hänen piti sosiaalisesti soveltua työyhteisöönsä.

IT-HelpDeskissä taas arvioitiin, että tärkein ominaisuus on, että *pitää olla ongelmanratkaisija, se on mielestäni prioriteetti*. Jos tekniikka

jollakin tavalla häiriytyi, tilanteeseen piti nopeasti löytää ratkaisuja ja tehdä päätöksiä. Tehtävä vaatii jatkuvaa itseopiskelua.

Rekrytointitilanteessa oli esille tullut joskus myös ikä. Yli 40-vuotiaasta saatettiin pitää liian vanhana. Samalla todettiin, että nuorilla saattoi olla yllättävän paljonkin sairauspoissaoloja. Niiden aiheellisuutta ei kiistetty, mutta sanottiin, että *heillä työmoraali on aivan eri kuin vanhemmilla*. Heillä saattoi myös tähän sisältyä oikeudenmukaisuuden aspekti sikäli, että työ oli varsin kiireistä ja paineista ainakin aika ajoin.

Lisäksi tuli esille moraalinen kompetenssi, joka tarkoitti vaitiolovelvollisuutta. Johtotason työntekijä ilmaisi asian näin: *Täytyy osata erottaa oikea väärästä. Tärkeää on, että ihmisillä on ns. puhtaat paperit*. Niinpä työntekijät haastatteluissaan eivät tuoneet esille minkään haastattelutestien yhteydessä konkreettisia esimerkkejä, jotka olisivat ilmaisseet toimeksiantajien nimen puhumattakaan toimeksiantajien erilaisista toimintatavoista.

Yrityksessä pitkään olleille työntekijöille oli laadittu koulutussuunnitelma pitkälle aikavälille, mutta sen toteuttamiseen ei vielä ollut myönnetty rahaa. Tärkeitä teemoja olivat asiakaspalvelun ja tietotekniikan käytön kehittäminen ja hiominen. Käytännössä koulutus oli paljolti toimeksiantajan antamaa koulutusta johonkin tiettyyn vastauspalveluun, mutta koulutuksen järjestelmällisyyteen kiinnitettiin aikaisempaa enemmän huomiota.

Sukupuoli

Yrityksessä ei ollut omaa tasa-arvosuunnitelmaa eikä muuta asiakirjaa, johon tasa-arvosuunnitelma olisi sisältynyt. Tässä työpaikassa tuli esille samantyyppisiä asioita kuin pankeissakin ja erityisesti naisten aseman siten, että naiset pääsivät keskijohtoon, mutta eivät ylimpään johtoon. Suhde tietotekniikkaan sisälsi myös sukupuolen. Naiset kyllä käyttivät suvereenisti tietotekniikkaa, ja näin heidän oletettiin tekevän, mutta naisten ei oletettu olevan varsinaisesti kiinnostuneita tekniikasta ja sen toiminnasta. Niinpä tehtävät, johon liittyi teknistä suunnittelua tai teknistä tukea yrityksen sisällä olivat ”miehitettyjä”. Tehtäviin, joihin kuului tekniikasta puhuminen asiakkaiden kanssa, otettiin mielellään miehiä rekrytointitilanteissa.

Valtaosa työntekijöistä oli siis naisia, mutta miehiäkin otettiin töihin. Hakijoina oli pääasiassa naisia, mutta henkilöstöpäällikön mukaan *nyt viime kierroksellakin kaikki pojat otettiin, ketkä olivat hakemassa*. Miehillä tuntui olevan rekrytointitilanteessa paremmat mahdollisuudet kuin naisilla, mutta toistaiseksi mieshakijoita oli tavattoman vähän.

Asiakaspalvelutehtävissä olleet miehet työskentelivät IT-HelpDeskissä eli neuvontapisteessä, joka perustettiin erään toimeksiantajan ulkoistaessa vastauspalveluaan, jonka aihe oli tekninen. Myöhemmin kun tämä vastauspalvelu ei toiminutkaan niin laajasti kuin oletettiin, työhön otetut henkilöt toimivat myös yrityksen sisäisenä teknisenä tukena. Henkilöstöpäällikön mukaan */.../ kun näitä helpdeskejä haettiin, siellä oli jonkin verran naisia hakijoina, mutta sitten kun tekniikkaa testattiin ja tentattiin, niin kyllä se kallistui sinne miesten puolelle*. Tällä kohtaa viitattiin myös ammattien nais- ja miesvaltaisuuteen selviönä. *Kun lehdessä on sellainen ilmoitus, että tekninen it-helpdesk. En tiedä. Se on ehkä vähän sama kuin joku hakee kosmetologin [tehtävää] tai jotain ... niin tietenkin enemmän naisia hakee siihen kuin miehiä*. Tekninen puoli ei kuitenkaan ollut yrityksessä kokonaan ”miehitetty”; sivutoimipisteessä on nainen teknisenä tukihenkilönä. Mies arvioi tilannetta näin: *Ihan hyvin me kaikki voisimme olla naisia. En ole ... oikein miettinyt, että miksi se on näin. Mutta kyllä se muuttuu, enemmän naisia on tulossa*. Arviossa on mukana hyvin samantapaista sukupuolineutraalia ajattelua, jossa sukupuolella ei ole merkitystä työssä.

Päällikköasemissa olleet naiset kokivat muuttuneen tilanteensa ja johtoryhmästä ulos jäämisensä syrjintänä, ja he olivat asian myös selvästi sanoneet. Kokemus oli samanlainen kuin valtakunnallisen pankin konttorin naispuolisen asiakaspalvelupäällikön arvio kohtaamastaan lasikatosta. Samanaikaisesti toimitusjohtaja vakuutti, että *he ovat rautaista sakkia, joita ilman ei pärjättäisi /.../ Mutta... kaikkeen on vain sopeuduttava. /.../ Ei tässä riideltä ole. Mutta... ei tämä ole mielestäni niin mennyt kuin kuuluu mennä*. Toimitusjohtajakin totesi, että ratkaisu oli naisten mielestä vieras. Hän kuitenkin uskoi, että pitkällä tähtäimellä se oli hyvä ratkaisu, koska heillä oli jo nyt liian paljon töitä. Itse asiassa kaikki palvelupäälliköistä ylöspäin sanoivat tekevänsä pitkää päivää ja ylitöitä ilman että niitä kaikkia sai korvattua vapaa-aikana, rahakorvauksesta puhumattakaan.

Yhteenveto: tietoistuminen ja call center

Call center oli tarjonnut ja suunnitelmien mukaan oli tarjoamassa työpaikkoja, eikä työn epävarmuudesta pankkialaan verrattuna ollut tietoaakaan. Kun työn tietoistumiseen ajatellaan kytkeytyväksi hierarkian malduminen ja vastuiden uudelleen jako, oli call center yrityksessä käynyt päinvastoin. Vaikka hierarkia oli moniportaistunut, perustason tiimityö ei toiminut mitenkään järjestyneesti. Sen sijaan perustason tiimimäiseksi mielletty yhteistyö, toisten neuvonta ja auttaminen toimivat hyvin. Tavoitteena oli samanaikaisesti henkilöstön monitaitoisuuden lisääminen, koska toimeksiantojen täyttäminen vaati työntekijöiden nopeaakin siirtymistä tehtävästä toiseen. Toimeksiantajilta ei otettu vastaan vain tehtävää tilausta, vaan toimeksiannot saattoivat koskea työn järjestämisen tapoja hyvinkin konkreettisesti esimerkiksi asiakkaan kanssa käytävästä keskustelusta.

Ammattitaitovaatimuksina sosiaaliset taidot sekä suhteessa asiakkaaseen että työyhteisöön olivat ykkösasia. Kielitaito ja tietotekniikan käyttötaito olivat rekrytointitilanteissa seikkoja, joita ilman pääsy työhön oli mahdotonta. Verrattuina pankkeihin sosiaaliset taidot olivat korostuneempia, koska pankeissa vaadittiin perusteellinen palveluiden ja tuotteiden tuntemus mukaan lukien niihin sisältyvät lait. Vaikka call centerissä korostettiin pankkeja vahvemmin sosiaalisia taitoja, pankeissa sosiaalisten taitojen käytön päämäärät ja käyttötapa olivat ohjatumpia kuin call centerissä.

Call centerissa tekniikka kehysti kaikkea toimintaa. Tietotekniikka varmisti yrityksen olemassaolon ja päivittäisen toiminnan, se leimasi tilojen ulkoisia puitteita kuten työntekijöiden työpisteitä ja työvälineitä, jotka jatkuivat heidän ruumiinsa osiksi. Tietotekniikan käyttöön ja asiantuntijuuteen kiinnittyneet olettamukset järjestivät naisten ja miesten paikkoja ja tehtäviä työn organisaatiossa. Tietotekniikka kehysti tulevaisuuden näkymiä ja se veti puoleensa niitäkin, jotka organisaatiossa kulttuurisesti paljolti määriteltiin tietotekniikan asiantuntijuuden ulkopuolelle. Tietotekniikkaan liittyvät olettamukset olivat naisten kannalta kahdenlaisia ja toistensa kanssa vastakkaisia. Ne selvästi alistivat naisia organisaatorakenteessa. Mutta samanaikaisesti niiden myönteinen sisältö tulevaisuuden näkyminä lisäsi naisten toimintakykyä. Alistukseen törmäsivät erityisesti ne naiset, jotka olivat etenemässä organisaatiohierarkiassa,

mutta jotka jäivät organisaation ydinryhmän ulkopuolelle aivan kuten taapahtui valtakunnallisessakin pankissa.

Näin ollen työn tietoistumisen ei voi väittää vaikuttaneen naisten eteenemiseen edistävästi. Päinvastoin tietotekniikkaan sitoutuneen tietoistumisen voi väittää rakentaneen lasikaton naisten ja tietotekniikan asiantuntemuksen välille. Työn organisointi call centerissä nojasi selkeästi päätöksenteon hierarkian syvenemiseen. Tähän sisältyi sukupuolitettu suhde siihen, kuka voi olla tietotekniikan asiantuntija. Vaikka vallitseva kulttuuri näytti olevan tämä, myös sukupuolen mukaiseen ammatilliseen työnjakoon perustuvaa sukupuolineutraalia suhdetta naisiin ja tekniikan käyttöön esitettiin. Call centerin organisaatiokulttuurissa juuri tekniikka ja oletamus, ketkä voivat olla tietotekniikan ja tietotekniikkaan perustuvan yrityksen asiantuntijoita, leimasi sukupuolen paikkoja yrityksessä.

Mielikuvia luova tietotekniikka: Puhelinoperaattori

Puhelinoperaattorilla on pitkät toiminnalliset perinteet puhelinosuuskuntana. Haastatteluajankohtana vuoden 2000 alkupuolella osuuskuntapohjainen toimintatapa oli muuttunut osakeyhtiöksi ja osuuskunnasta oli tullut pörssiyhtiö. Muutos ei ollut vain organisaation ylätasoa asia, vaan muutoksella oli seurauksensa kaikessa, myös hyvin perinteisessä työssä. Esimerkiksi laskutusyksikön päällikkö totesi, että *tämä on tuonut uusia vaatimuksia. Laskutus on yksi tapa kilpailla. Tämä tarkoittaa, että meidän on oltava niin selkeitä kuin mahdollista ja ilmaistava asiat niin, että asiakkaat ymmärtävät sen oikealla tavalla*. Samoin yksityisasiakkaiden myynnin vastaava totesi, että *on pakko suhtautua asioihin eri tavalla. Meidän täytyy ajatella, mitä kilpailijat tekevät. Meidän täytyy markkinoida palvelujamme ja tuotteitamme aivan eri tavalla*.

Historiallisesti puhelinoperaattori on ollut nimenomaan lankapuhelien kehittämisestä ja levittämisestä vastannut organisaatio, jonka toimintaan kuului vastaava hallinto. Vuosikymmenien mittaan toiminta laajentui ja erilaiset tekniset mahdollisuudet tiedonsiirtoon toivat liiketoimintaan uusia tuotteita ja palveluja erityisesti internetin käyttöön ja sovelluksiin. Vuosikertomuksen mukaan tavoitteena oli tuottaa ja markkinoida telekommunikaatioon perustuvia ratkaisuja ja palveluja, jotka edistävät ihmisten välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä, lisätä liiketoimintaa ja lisätä turvallisuutta ja hyvinvointia ympäröivässä yhteiskunnassa.

Juuri telekommunikaatio ja siihen liittyvä teknologia on mielletty suomalaisen informaatioyhteiskunnan ytimeksi, jolloin telekommunikaatio on osa kaikkia palveluja ja tuotteita. Niinpä keskeisiä tuotteita ja palveluja yksityisasiakkaille olivatkin internetyhteydet mahdollistavat teknologiset ratkaisut, joihin kuuluivat laajakaistaverkot ja tulevaisuudessa yhä enemmän langattomat verkot. Yritys oli verkottunut myös muiden yritysten kanssa ja se oli vahva vaikuttaja alueellaan.

Yrityksen henkilökunnan määrä oli kaikkiaan yli 700 jakautuneena viiteen pääyksikköön: markkinointi, verkkopalvelut, tutkimus ja kehitys, liikennepalvelut ja hallinnolliset palvelut. Suuri osa työntekijöistä oli toimihenkilöitä, esimerkiksi puhelinasentajia yrityksessä ei ollut enää montaakaan. Pääyksiköiden sisällä oli alayksiköitä ja tiimejä. Hierarkia ja työnjako olivat selkeitä. Sukupuolen mukaan tarkasteltuna yksi kolmasosa työntekijöistä oli naisia. Miehet työskentelivät pääasiassa tutkimus- ja kehitystyössä, tietohallinnossa ja ylläpidossa, kun taas naiset työskentelivät lähinnä hallinnossa asiakaspalvelutehtävissä. Siten sukupuolen mukainen työnjako oli samantyyppinen kuin call centerissäkin.

Tutkimuksen kenttätö kohdistui naisvaltaisiin tehtäviin, joissa keskeinen sisältö oli asiakastyö. Tutkimuskohteiksi valikoitui laskutus, joka kuului hallinnollisiin palveluihin sekä myymälätoiminta ja puhelinmyynti, jotka kuuluivat organisaatiokaaviossa markkinointiin. Näissä tehtävissä työ kohdistui lähinnä yksityisasiakkaisiin ja kotitalouksiin. Kaikkiaan tein 28 haastattelua. Laskutuksen henkilökunta oli naisia, samoin puhelinmyynti, mutta myymälätoiminta oli sukupuolen mukaan tasainen. Täälläkin hyvin yleisesti koulutus oli ylioppilastutkinto ja kauppaopisto. Ikähaitari oli melko laaja, mutta voidaan sanoa, että keski-ikäiset yli 40-vuotiaat työntekijät muodostivat suuren enemmistön. Toimihenkilöt olivat järjestäytyneitä ja palkkausperuste oli kuukausipalkka. Työsuhteet olivat pääosin vakituisia ja kokopäiväisiä. Työajassa oli käytössä liukuma sekä aamupäivästä että iltapäivästä. Myymälä oli avoinna myös lauantaisin.

Työpaikat ja epävarmuus

Puhelinoperaattori koettiin turvalliseksi työnantajaksi. Irtisanomisia ei ollut tapahtunut. Yrityksen tarjoamia terveydenhuoltopalveluja työntekijät arvostivat. Lisäksi yrityksellä oli yli kymmenen erilaista vapaa-ajan

harrastuspiiriä, joiden sisältö vaihteli autoista käsitöihin ja ratsastamiseen. Yritys maksoi harrastuspiirien kohtuulliset kustannukset.

Haastatteluajankohtana yrityksellä ei ollut tarvetta lisätä työvoimaansa. Kehittynyt tietotekniikan käyttö esimerkiksi laskutuksessa merkitsi sitä, ettei työvoimaa tarvittu lisää. Jos jossakin tehtäväryhmässä työvoimaa oli liikaa, yrityksessä tehtiin sisäisiä siirtoja, ja jos jossakin tehtäväryhmässä tarvittiin lisää työntekijöitä, rekrytointi tapahtui yrityksen sisältä mikäli vain mahdollista. Yritys oli suosittu työnantaja, sillä joka päivä verkkosivujen kautta tuli työnhakuilmoituksia, vaikka avoimista työpaikoista ei sivuilla ollut ilmoitettu.

Työnjaot, tiimit ja hierarkiat

Samoin kuin valtakunnallisen pankin, teleoperaattorin työn organisoinnin tapa oli sekoitus tiukkaa, moniportaista hierarkiaa ja vahvaa tiimityön korostusta. Esimerkiksi puhelinmyynnissä työskentelevän myyntineuvottelijan ja yrityksen toimitusjohtajan välissä oli kuusi hierarkkista porrasta. Samoin työnjako noudatteli funktionaalista tehtäväjakoa yrityksessä. Mutta toisin kuin näytti olevan muissa edellä olleissa yrityksissä, puhelinoperaattoriyrityksessä toimi myös tiettyjä tehtäviä varten projekteja, joiden jäsenenä oli työntekijöitä eri hierarkiatasoilta ja eri tiimeistä. Siten projekteissa hierarkia- ja tehtävärajoja ylitettiin. Lisäksi eri yksiköiden eritasoiset päälliköt pitivät keskenään neuvotteluja ja keskustelivat paljon.

Jokaisella työntekijällä oli määrätty oma tehtävänsä, ja suurin osa tehtävästä oli luonteeltaan toimintaa, jonka joku muukin tiimissä hallitsi. Tiimit toimivatkin juuri osana prosessia, jossa työntekijät oppivat laajentamaan tehtäviään. Melkein jokaisella työntekijällä oli myös sellaisia tehtäviä, joita toiset eivät osanneet. Laskutus oli äskettäin muuttanut työnjaon perusteensa niin, että työnjako perustui asiakkaiden segmentointiin kuten valtakunnallisessa pankissa. Aikaisempi tyyli oli perustunut tehtäviin, joita yritys teki; nyt työnjako perustui kotitalousasiakkaisiin ja yri-tysasiakkaisiin. Tämä työnjako kehiteltiin tiimissä.

Tiimiorganisaatio oli keskeinen osa muodollista organisaatiota samaan tapaan kuin valtakunnallisen pankin konttorissa. Tiimiorganisaatio oli otettu käyttöön viitisen vuotta aikaisemmin ja sitä edelsi laaja ammatillisen aikuiskoulutuskeskuksen järjestämä koulutus. Tiimit pitivät

säännöllisesti kokouksia, joissa yleensä käsiteltiin konkreettisia työnteon käytäntöihin liittyviä asioita, kuten sijaisuuksia, lomia, ruokataukojen ajankohtia tai vapaapäiviä. Jokaisessa tiimissä toimi koordinaattori, sihteeri ja tiedottaja. Joissakin tiimeissä tiiminvetäjä oli myös erillinen tehtävänimike; joissakin tiimeissä tiiminvetäjä oli taas jollekulle tarjoutunut ”rooli”. Jokaisesta kokouksesta kirjoitettiin pöytäkirja, joka toimitettiin lähimmälle esimiehelle, joka vei mahdolliset ylemmän tason päätöksiä vaativat ehdotukset eteenpäin. Jos tiimin ehdotukset koskivat jonkin toisen kuin oman esimiehen toimipiiriin kuuluvaa asiaa, tämä voitiin viedä eteenpäin vain oman esimiehen kautta. Tiimien itsenäisyys vaihteli.

Perusteellisesta tiimitoiminnan valmistelusta huolimatta tiimeihin suhtautuminen ei ollut niin yhtenäistä kuin valtakunnallisessa pankissa. Kun kysyin toimihenkilöltä, minkä tämä näki tiimityöskentelyn perusteeksi, hän alkoi jäsenellä asiaa seuraavasti: *...en osaa vastata tuohon, että mikä on se tiimin tarkoitus. Kyllä se varmaan tuo sellaista yhteenkuuluvuutta enemmän, että tiimin sisällä pystytään päättämään vähän asioista. Kyllähän se joskus on vähän näennäistä, että annetaan tiimille tällainen, että se toimii itsenäisesti /.../ Ei se välttämättä ihan niin päätösvaltainen ole. /.../ Mutta ei meillä ongelmia ole ollut.* Yleinen haastatteluissa välittynyt ymmärrys tiimeistä oli, että tiimityö luo yhteisvastuuta ja joustavuutta niin, ettei kukaan jää ongelmiansa kanssa yksin. Siten asennoitumisessa oli myös samoja piirteitä kuin paikallispankissa.

Johtaminen ja yrityskulttuuri

Yrityksen tavoitteena oli vähentää keskittymistä ja lisätä hajautettua päättöksentekoa. Silti yleisvaikutelmaksi haastattelujen perusteella tuli keskittynyt päätöksenteko. Ylhäältä asetetut tavoitteet toimivat työnteon kontrollina. Muitakin kontrollin muotoja käytettiin. Puhelinmyynnissä yksikön vetäjällä oli käytössään tietojärjestelmään pohjautuva ohjelma, josta hän voi reaaliajassa seurata, kuinka monta puhelua kukin oli ottanut vastaan, miten kauan oli ollut poissa linjalta, miten kauan kesti, että otti seuraavan puhelun vastaan, kuinka monta asiakasta putosi linjalta pitkän odotusajan takia. Työntekijät kävivät itse katsomassa, mikä heidän tilanteensa oli. Yksikön vetäjä teki tämän perusteella raportteja, jotka toimivat lähinnä toiminnan suunnittelun perusteena. Työntekijät eivät kokeneet, että järjestelmä olisi kontrolloinut heitä. Kuitenkin kaikki tehtävät tehtiin erittäin tarkkaan ohjeiden ja sääntöjen mukaan.

Yrityksessä pidettiin paljon erilaisia kokouksia, lyhyitä koulutuksia uusista tuotteista ja palveluista. Siten eri toimintojen koordinaatio perustui välittömään vuorovaikutukseen. Tietojärjestelmää ei varsinaisesti käytetty johtamistyössä eri tehtävien koordinointiin.

Yrityskulttuuria leimasi paitsi muodollinen organisaatorakenne ja välitön yhteistyö, myös keskustelu arvoista yrityksen sisällä ja mielikuvien luominen tarjotuista palveluista ulospäin asiakkaille. Tässä suhteessa puhelinoperaattori poikkesi erityisesti valtakunnallisen pankin konttorista, joka puhelinoperaattoriin verrattuna vaikutti työpaikalta, jossa vain ”järkisyyt” ja ”tosiasiat” otettiin huomioon.

Missään muussa palveluyrityksessä ei tullut esille, että yrityksellä olisi omat arvot. Puhelinoperaattorilla yrityksen arvot oli muodostettu laajassa keskustelussa. Haastateltu toimihenkilö kuvasi prosessia seuraavasti: *Siellä [tilaisuudessa] me tehtiin isolle seinälle, pareittain oltiin ja mietittiin ja pohdittiin arvoja ja kaikkia muita asioita siinä. Ja vietiin ajatuksemme sinne taululle. Ja niistä koottiin sitten koko ryhmän kesken /.../ Aina jokainen pari esitteli omat ideansa ja ajatuksensa. Ja sitten markkinointiryhmä teki yhteenvedon.* Keskusteluja pidettiin niin, että kaikki pääsivät olemaan niissä mukana. Tässä prosessissa arvoiksi olivat seuloutuneet seuraavat asiat: asiakassuuntautuneisuus, näkymät tulevaisuuteen, kannattavuus, henkilöstön motivointi ja vastuu. Nämä arvot oli kirjattu huoneentauluihin, jotka olivat työhuoneiden seinillä lasitetuina ja kehystettyinä. Yrityksessä korostettiin, että huoneentaulut kuuluivat henkilökohtaisesti kullekin työntekijälle.

Mielikuvia luotiin asiakkaiden suuntaan monella eri tavalla. Tässäkin yrityksessä, kuten paikallispankissa, oli käytössä työasu, joka valittiin vuosittain. Sen käyttö oli vapaaehtoista, mutta melko suuri osa näytti pitävän päällään ainakin jotakin osaa työasusta. Yrityksellä oli omat julisteet, kuten oli myös paikallispankilla, ja niitä vaihdettiin aika ajoin käytäville ja työhuoneisiin. Ammattimainen suunnittelija oli suunnitellut myymälän, jonka värit olivat kirkkaat ja eri laitetoimittajien julisteita oli seinillä. Erityyppiset puhelimet olivat asiakkaiden kosketeltavissa. Näyteikkunat oli aseteltu tarkkaan. Haastatteluajankohtana yrityksessä oli suunnitelma, että asiakkaiden palvelutiloja muutettaisiin ”aggressiivisemmiksi”.

Lisäksi yrityksellä oli asiakkaiden suuntaan tunnuslause, joka näkyi julisteissa, joskus kaupungin bussien kyljessä tai puhelinlaskun mukana

lähetettävissä tiedotteessa. Tunnuslauseen sisältö muuttui aika ajoin. Haastatteluajankohdan tuntumassa tunnuslauseessa painotettiin elämyksiä, kun aikaisemmin oli korostettua asiapitoisesti uusia yhteyksiä. Siten yritys pyrki muuttamaan mielikuvaansa pelkistä tosiasioista ja teknisistä mahdollisuuksista myös tunteisiin ja elämyksiin, joita tekniset mahdollisuudet tarjoavat.

Tietotekniikka

Tietotekniikka oli käytössä kaikissa tehtävissä, myymälässä ehkä enemmän tuotteena ja palveluna kuin suoranaisesti työssä käytettävänä elementtinä. Tietysti myymälässä piti olla tietoa siitä, miten tuote tai palvelu asennetaan ja miten sitä käytetään. Laskutus ei enää olisi toiminut ilman tietojärjestelmää. Laskut sinänsä tuotettiin massatuotantona, laskutuksessa tehtiin niihin vain täydennyksiä ja korjauksia sekä vastattiin tiedusteluihin. Järjestelmää oli laajennettu myös asiakkaiden käyttöön niin, että puhelinlaskun voi maksaa pelkästään verkkoteitse. Samoin asiakas saattoi yrityksen kotisivujen kautta tarkistaa milloin tahansa oman puhelinlaskunsa tilanteen, maksua vastaan voi saada erittelyn puhelinlaskun kulloisestakin määrästä. Asiakkaat olivat yhteydessä laskutukseen samoin kuin muihinkin yksiköihin yhä useammin sähköpostilla. Myymälätiloissa oli käytössä asiakkaita varten pari tietokonetta lähinnä internetin käyttöä varten. Joitakin tuotteita ja palveluja myytiin suoraan verkkoyhteyksien ja sähköpostin kautta. Elektronisen kaupan oletettiin olevan kasvamaan päin.

Intranet ja internet olivat käytössä, tietojärjestelmän kautta käytettiin telefaksia. Samoin kuin pankeissa tieto tuotteista, palveluista ja erilaiset ohjeet ja arkisto olivat saatavilla intranetissä.

Verrattuna edellisiin tapaustutkimusyrittäisiin, puhelinoperaattori myös korosti asiakaspalvelua verkkoyhteyksien kautta. Sähköpostin välityksellä vastaaminen ei ollut välttämättä helppoa silloin kun oli tottunut puhelimeen. *Siinä tarvitsee aika paljon miettiä, kun sen laittaa kirjalliseen muotoon. /.../ Puhua voi niin kuin näin, mutta sitä ei voi kirjoittaa paperille ihan niin kuin puhuisi. Täytyy miettiä hyvin tarkkaan, miten sen laittaa lyhyesti ja ytimekkäästi ja selvästi sen asian sähköpostiin.* Haastatteluajankohtana asiakaspalvelu tapahtui paljon puhelimesa erityisesti asiakkaan näkökulmasta, vaikkakin yrityksen päässä käy-

tettiin samanaikaisesti tietojärjestelmää asiakaspalvelussa. Intranet oli myös ahkerassa käytössä sisäisessä tiedottamisessa. Ongelma oli sama kuin valtakunnallisessa pankissa: informaatiota oli tarjolla liikaakin. Informaation tarjonta ei ollut kovin kohdennettua: monille tuli tietoa asioista, jotka eivät millään tavalla kuuluneet omaan tehtäväpiiriin. Tässä oli vaikeuksia seuloa erikseen tärkeät ja itseä koskevat asiat. Jotkut päälliköt totesivatkin, että informaatiota on niin helppo lähettää verkon kautta suurelle joukolle, eikä aina tule ajatelleeksi, ketkä tiedon todella tarvitsevat ja keille se on tarpeetonta. Toisaalta haastatteluissa esitettiin myös myönteisenä, että tietoa yrityksen kehittämisestä ja kehityksestä oli nyt saatavilla paljon enemmän kuin aikaisemmin.

Samoin kuin call centerissä tietotekniikalla oli tärkeä osa mielikuvien luomisessa. Puhelinoperaattori yrityksenä loi aktiivisesti ja tietoisesti mielikuvia itse. Mielikuvat oli suunnattu asiakkaille ja tavoitteena oli asiakkaiden sitouttaminen yritykseen. Call centerissä taas mielikuvat olivat tähän verrattuna improvisoituja mielikuvia, jotka perustuivat yleiseen tekniikan ihailuun työyhteisössä, eikä mielikuvien luomisella ollut tietoisia tavoitteita.

Ammattitaitovaatimukset

Ammattitaitovaatimuksina haastatteluissa tulivat esille sekä tekniset että sosiaaliset taidot. Halu toimia yhdessä muiden kanssa asiakaspalvelussa, kärsivällisyys ja kyky tehdä nopeita päätöksiä mainittiin laskutuksessa. Asiakkaat, jotka yleensä soittivat laskutukseen, olivat usein laskuunsa tyytymättömiä, halusivat pidemmän maksuajan tai eivät ymmärtäneet laskunsa erittelyjä. Siksi tietoa piti myös osata löytää nopeasti tietojärjestelmästä ja palauttaa asiakkaan luottamus yritykseen. Myymälässä ja puhelinliittymien myynnissä tuotiin esille ulospäin suuntautumista ja sosiaalisuutta sekä hyvä puhelinääni. Myynnissä korostettiin, että jokainen asiakas oli erilainen ja jokaisessa asiakastilanteessa työntekijän täytyy asettua asiakkaan tilanteeseen ja ottaa tietty rooli. Tietotekniikkaan liittyvinä taitoina pidettiin yleistä ymmärrystä ja halua käyttää tietotekniikkaa. Kaiken kaikkiaan vuorovaikutusta asiakkaan kanssa pidettiin tärkeimpänä, mutta vuorovaikutustaidot liitettiin tietotekniikan käyttötaitoihin, koska kaikki asiakaskontaktit, myynnit ja muutokset laskutukseen kirjattiin tietojärjestelmään. Lisäksi suurin osa muistakin tehtävistä

pantiin toimeen tietojärjestelmän välityksellä, kuten useimmissa tapauksissa esimerkiksi liittymän avaaminen.

Tässä yrityksessä suhtauduttiin ehkä muita palvelualan tapausyrityksiä myönteisemmin koulutukseen, vaikka kaikki eivät olleetkaan saamaansa koulutukseen tyytyväisiä. Yritys tuki taloudellisesti esimerkiksi vapaa-ajalla tapahtuvia opintoja joissakin oppilaitoksissa ja ammattikorkeakoulussa. Opiskelusta ja tutkinnon suorittamisesta tehtiin työntekijän ja yrityksen välillä sopimus. Perusideana oli tarjota koulutusta aina kun siihen oli tarvetta, mutta rahoitus asetti siihen rajoja.

Uusista tuotteista ja palveluissa annettiin jatkuvasti lyhyitä tietoisuuksia ja niitä oli esimerkiksi myymälän työntekijöille tarjolla viikoittain. Laitetoimittajat esittelivät myös tuotteitaan. Lisäksi oli tarjolla koulutusta hyvinvoinnista ja joskus harvoin pidettiin koulutuspäivä ei-tiedollisista asioista, kuten oman itsensä löytämisestä.

Jatkossa ammattitaitovaatimuksista myyntitaidot tulivat korostumaan siten, että kaikissa tehtävissä asiakkaan ottaessa yhteyttä pyrittiin samalla kartoittamaan asiakkaan tilanne ja tarpeet. Tämän tyyppinen orientatio oli joissain tehtävissä toivottua mutta vapaaehtoista, kuten esimerkiksi laskutuksessa. Ajatuksena oli, että asiakkaalle oli selostettava myös muut mahdollisuudet kuin hänen kysymänsä. Kuten eräs toimihenkilö selosti haastattelussa: *Aika monesti tapaukset ovat sellaisia, ettei asiakas välttämättä ihan tarkkaan tiedä mitä hän haluaa, vaan hän kysyy, mitkä vaihtoehdot teillä on tai mikä olisi hänelle sopiva, kun hänellä on [ennestään jokin palvelu]. Siinä mietitään sen asiakkaan kanssa, mitä hän tarvitsee ja kuinka paljon hän tarvitsee, mitä saa maksaa ja käydään läpi koko prosessi. /.../ ne täytyy neuvotella, ihan kauheasti. Kaikki internetit, puhelinliittymät ja koneet, kaikki käydään läpi.* Siten taitovaatimukset olivat muuttumassa samantyyppisiksi myynnin osalta kuin oli tapahtunut aikaisemmin vakuutuslalla (Korvajärvi 1998) tai kuin edellä oli tilanne pankeissa, erityisesti valtakunnallisen pankin konttorissa.

Sukupuoli

Yrityksen henkilökunta oli miesvaltainen, mutta koska olin kiinnostunut nimenomaan asiakaspalvelusta, tapaustutkimukseni kohteena olivat naisvaltaiset tehtävät. Haastatteluissa ei tullut esille, että yrityksessä olisi ollut haastatteluajankohtana tasa-arvosuunnitelma. Yrityksessä näytti

olevan naisille samantyyppinen lasikatto kuin call centerissä, jolloin naiset pääsivät keskitason johtotehtäviin, mutta ei pääyksiköiden johtoon tai ydinjohtoon. Myös täällä tietotekniikka, ja erityisesti sen kehittäminen, oli miesten asiantuntijuuden aluetta. Naiset käyttivät tietotekniikkaa ja myivät sitä. Kuitenkin miehet olivat välittömissä myyntitehtävissä.

Samoin kuin paikallispankissa haastatteluissa tuli esille ajatusmalli naisten työpaikkojen huonosta hengestä. Mutta poikkeuksellisesti tuotiin esille, että naisten työyhteisöissä on myös omat ilonsa, kuten avoimuus ja helppous puhua asioista. Työyhteisö antoi tilaa myös myönteisen asiantilan reflektiolle.

Yhteenvedo: työn tietoistuminen ja puhelinoperaattori

Työn epävarmuus oli yrityksessä koko lailla tuntematon asia. Yrityksessä oli selkeä hierarkia, josta tiimit olivat osa, kuten valtakunnallisessa pankissakin. Yrityksessä oli myös hierarkia- ja tehtävärajat ylittäviä projektiryhmiä, jotka osaltaan loivat ainakin epävirallisesti mahdollisuuksia hierarkioiden madaltumiseen ja eri näkökulmien ymmärtämiseen organisaatiossa. Tietojärjestelmien avulla oli myös voitu liittää yhden henkilön tehtävään aikaisemmin usealle eri henkilölle eri yksiköissä kuuluneita tehtäviä. Siten tietotekniikka tuki ja mahdollisti työn organisatorisia muutoksia, joilla oli merkitystä töiden sisältöjen kannalta. Yleisenä suuntauksena oli palasten yhdistäminen kokonaisuudeksi yhdelle henkilölle.

Ammattitaitovaatimuksissa myös täällä korostuivat sosiaaliset taidot, joissa suunta oli pankkien tapaan myynnillisuus ja markkinointi. Mutta toisin kuin muissa tapaustutkimustyöpaikoissa sosiaaliset taidot kytkettiin tietotekniikan käyttöön. Tekniikan käyttötaidot ja sosiaaliset taidot nähtiin enemmän toisiinsa liittyviä kuin muissa tapaustutkimuskohteissa.

Työn tietoistuminen on mielenkiintoinen arvojen ja mielikuvien tuottamisen prosessi, jossa sitoutettiin toisaalta henkilökuntaa ja toisaalta asiakkaita yritykseen. Yrityksen toimintaan liittyivät vahvasti symbolit, elämyksellisyyden ja tunteiden liittäminen tuotteisiin ja palveluihin. Tämän tyyppistä toimintaa ei muissa tapaustutkimusyrityksissä ollut. Paikallispankissa sitä oli jonkin verran, mutta ei ehkä yhtä tavoitteellisenä projektina.

Muihin tapaustutkimusyrittäisiin verrattuna toisenlaista oli myös elektronisen kaupan mahdollisuus. Muut verkon kautta asiakkaille tulevat palvelut olivat verrattavissa pankkien tarjoamiin mahdollisuuksiin. Elektronisen kaupan mahdollisuus asetti kysymyksiä nykyisen kaltaisen myymälän tarpeellisuudesta pitkällä tähtäimellä. Se teki mahdolliseksi myös etätöiden tai jopa joidenkin tehtävien ulkoistamisen muihin yrityksiin. Sitä ennen asiakaspalvelun lisääntyminen verkon kautta vaatii työn organisatorisia järjestelyjä, joissa ainakin aluksi jotkut työntekijäin ryhmät keskittyivät asiakaspalveluun nimenomaan verkon kautta.

Yhteenvedo: työn tietoisuminen ja sukupuoli palvelualoilla

Työsuhteen varmuus vaihteli työpaikoittain paljon. Näistä tapaustutkimustyöpaikoista epävarmimpia olivat valtakunnallisessa pankissa heikoimmassa työmarkkina-asemassa olevat kassatoimihenkilöt. Valtakunnallisessa pankissa osalle toimihenkilöistä työn epävarmuudesta oli tullut osa ammatillista identiteettiä ja pätevyyttä. Epävarmuuden ei annettu hallita omaa tilannetta silloin kun irtisanomisen uhka ei ollut kaikkein oletettavimmin kohdistumassa itseen. Silloin työn mielenkiintoinen sisältö ja erityisesti asiakaskontaktit antoivat työnteolle mielekkyyttä ja jopa iloa. Call center taas loi työpaikkoja uusilla teknisillä ratkaisullaan, paikallispankki loi työpaikkoja perustamalla uusia toimipisteitä. Sekä call centerin ja puhelinoperaattorin sisällä oli työpaikkojen osalta vähenviä toimintoja, mutta kummassakin organisaation sisäisillä ratkaisulla ehkäistiin työttömäksi joutumista.

Palvelualojen työpaikoilla tietotekniikan käytön ja organisaatiomuutosten toisiinsa niveltymisen aste vaihteli. Voidaan kuitenkin sanoa, että 1990-luvun lopussa tapaustutkimustyöpaikoista pankeissa tietotekniikka selvästi tuki organisatorisia ratkaisuja, mutta ei ollut organisatoristen muutosten alkuunpanija. Ainoastaan call centerissä uudet palvelut olivat tiettyjen tietoteknisten sovellutusten ja ratkaisujen mahdollistamia. Suuntana oli perustaa työntekijöiden ryhmä tai yksikkö aina uutta sovelusta varten. Siten voi sanoa tietotekniikan käytön suuntaavan organisatorisia ratkaisuja call centerissä. Puhelinoperaattorin kohdalla voi myös sanoa, että tietotekniikka tuki organisatorisia järjestelyjä.

Kaikkien organisaatioiden perustana oli hierarkkiseen päätöksentekojärjestelmään, jonka sisällä organisoitiin osallistumismahdollisuuksia työntekijöille. Valtakunnallisessa pankissa perustason säännöllinen tiimityö niveltui saumattomasti hierarkkiseen järjestelmään ja tuki sitä. Paikallispankissa tiimityö oli yleinen yhteistyöorientaatio, mutta ei organisoitu toimintatapa. Call centerissä taas tiimit olivat yhtä kuin tiimivetäjien toiminta. Puhelinoperaattorilla säännöllisesti kokoontuvat tiimit niveltivät osaksi hierarkkista järjestelmää, ja niiden toiminta-alue oli samantyyppinen kuin valtakunnallisessa pankissa. Haastatteluista tuli vahvasti vaikutelma, että valtakunnallinen pankki oli, verrattuna muihin tapausorganisaatioihin, tietoisesti organisoinut jokapäiväisen toiminnan niin, ettei työntekijöillä ollut lainkaan aikaa, jonka käyttöä ei olisi suunniteltu tai jota he itse eivät olisi suunnitelleet. Sen organisaatiokulttuuria voi nimittää Joanne Martinin (1992, 12–13) käsittein integroivaksi niin, että organisaatiokulttuuri vaikutti yhteen tahtiin toimivalta kokonaisuudelta. Muihin tapaustutkimustyöpaikkoihin mahtui kirjavuutta ja siten niitä voi pitää valtakunnalliseen pankkiin verrattuna fragmentoituneina kulttuureina, joihin mahtuu erilaisuutta ja konflikteja yhteisessä kokonaisuudessa.

Kaikissa tapausorganisaatioissa tunnustettiin työntekijöiden osallistumisen tärkeys ja valtakunnallisessa pankissa ja puhelinoperaattorilla olivat tiimit nimenomaan sitä varten. Paikallispankissa ja call centerissä perustason osallistuminen oli enemmän työntekijöiden kuuntelua ja tilanteiden aistimista. Ainoastaan puhelinoperaattorilla oli myös projektiryhmiä, jotka ylittivät olemassa olevat tiimit sekä tehtävä- ja hierarkiarajat. Voidaan arvioida, että pitkällä tähtäimellä hierarkiarajat ylittävä yhteistyö avaa mahdollisuuksia aidolle eri asiantuntijoiden yhteistyölle, joka ohittaa organisaatioon istutetut rajat. Call center oli organisaatio, jossa myös toimeksiantajat ja siis organisaation ulkopuoliset muotoilivat konkreettisen työn sisältöjä. Siten työnorganisaation rajat eivät olleet ehdottomia, kun töiden sisältöjä muotoiltiin.

Tiimityön on väitetty paradoksaalisesti tuottavan hyvin yksilöllistä kulttuurista työorientaatiota. Sen mukaisesti työntekijät kurinalaistavat itsensä tiimeihin samaistumalla ja tiimin vastuut sisäistämällä. (Ezzy 2001). Tällaista itsekontrollin muotoa on nimitetty infonormatiiviseksi kontrolliksi (Frenkel 1995). Tapaustutkimuskohteissa tiimien toiminta antoi työntekijöille kokemusta itsenäisyydestä ja mahdollisuudesta

hallita omaa tilannetta. Siinä mielessä voi puhua yksilöllistymisestäkin. Itsekontrolli toteutui myös. Silloinkaan kun tietotekniikan avulla voitiin seurata hyvinkin yksityiskohtaisesti, miten ja mitä kukin työntekijä teki, haastatellut työntekijät eivät kokeneet itseensä kohdistuvan tiukkaa valvontaa missään tapaustutkimuskohteessa. Siinä mielessä Richard Sennett'n (2002, 55) ajatus siitä, että valtaa voidaan organisaatiossa keskittää ilman, että se näkyy, pitää paikkansa. Työntekijät olivat hyvin sitoutuneita organisaatioonsa ja tekivät kaiken niin hyvin kuin pystyivät myös ilman erillistä kontrollia. Tämä vastaa sitä ideaalin työntekijän toimintatapaa, joka on sisäistänyt organisaationsa tavoitteet ja arvot ja joka ei siksi tarvitse tiukkaa ulkoista kontrollia (Kunda 1992, 10).

Douglas Ezzy (2001) on esittänyt, että yksilöllistymiseen suuntaava tiimitoiminta estää työntekijöitä ottamasta huomioon muita ihmisiä. Myös Richard Sennett (2002, 21–22) väittää tiimityön pinnallistavan ihmisten välisiä sosiaalisia siteitä ja estävän luottamuksellisten suhteiden syntymistä ihmisten välille. Tapaustyöpaikkojen perusteella ei voi puhua tällaisesta muutossuunnasta. Tiimit olivat hyvin pysyviä ryhmiä, kun Sennett taas arvioi tiimien jäsenten olevan alati vaihtuvia. Joitakin pilkahduksia yksilöllistymisestä oli toki valtakunnallisessa pankissa. Mutta siellä kuten muissakin paikoissa, erityisesti call centerissä, sosiaaliset taidot olivat myös yhteen hiileen puhaltamisen taitoja. Myös Frenkel ym. (1999, 276) toteavat, että työntekijäin keskinäiset yhteistyösuhteet ammattitaitoa vaativassa call center -työssä ovat tulevaisuudessa tärkeämpiä kuin yksilölliset suoritukset.

Luvun alussa toin esille tosiasioiden ja työntekijöiden toiminnalleen antamien merkityksien kietoutumisen yhteen. Tästä suunnassa voi perusteella esittää kysymyksen, mitä työn autonomia eli työn sisältämä toimintavapaus oikein on? Palvelualoilla tosiasiat esimerkiksi työn kontrollin laajuudesta puhuvat toista kuin työntekijöiden omat kokemukset työn autonomiasta. Rajoitetuissakin oloissa palvelutyö voidaan kokea itsenäiseksi ja vaihtelevaksi, jos yhteistyösuhteet arvioidaan työnteon kannalta toimiviksi.

Sosiaaliset taidot ja erityisesti aktiivinen asiakastilanteen hallinta korostuivat ammattitaitovaatimuksina. Silloin kun asiakas oli aloitteentekijä, työntekijän tehtävä oli ohjata ja suunnata asiakastilanne organisaation tavoitteiden mukaisille raiteille. Yhä useammin työntekijä oli aloitteentekijä asiakassuhteessa. Muutos oli tässä suhteessa erityisen

selkeä pankkityössä. Mutta myös puhelinoperaattorin työntekijät olivat yhä enemmän myyjiä ja markkinoijia silloinkin kun kyse oli laskutuksesta. Työntekijät käyttivät työssä tunteitaan. Liikkeenjohto ei kuitenkaan määritellyt, miten työntekijän pitää käyttäytyä asiakkaita kohtaan. Ehkä sitoutuminen organisaatioon ja emootioiden käyttö sen mukaisesti oli niin syvällistä, että liikkeenjohdolla ei ollut tarvetta puuttua emootioiden käyttöön. Tästä ehkä kertoo se, että missään työpaikassa työntekijät eivät asettaneet työntöön tavoitteita tai toimintatapoja mitenkään kyseenalaiseksi. Myös työpaikkojen toimintatapojen kritiikki oli haastatteluissa varsin vähäistä.

Tieto- ja viestintäteknologian käyttö oli joka paikassa selviö samoin kuin sen käyttötaito. Tietotekniikan käyttötaito ei ollut naisille avain etenemiseen. Sen sijaan sukupuolten välisenä vedenjakajana oli tietotekniikkaan liitetty asiantuntijuus. Jos tehtävät sisälsivät sellaisia toimintoja, joihin tavalla tai toisella kytkeytyi työntekijän toiminta asiantuntijana tietoteknisissä kysymyksissä, asiantuntijuus miltei poikkeuksetta liitettiin mieheen siten, että tehtävään otettiin tai siihen hakeutui miehiä. Muuten tietotekniikan käyttö ei sinänsä palvelualoilla muuttanut hierarkisia työnjakoja tai eri henkilöstöryhmien välisiä suhteita läheisimmiksi tai kaukaisemmiksi.

Tieto- ja viestintäteknologialla tuotettiin myös mielikuvia asiakkaiden suuntaan sekä pankeissa että erityisesti puhelinoperaattorin tapauksessa. Pankeissa tietotekniikka yhdistettiin siitä koituvaan vaivattomuuteen asiakkaille. Asiakas ei olisi sidottu pankin aukioloaikoihin eikä myöskään pankin tiloihin. Aika ja tila virtasivat verkoissa (Castells 1996). Pankeissa ja puhelinoperaattorin tapauksessa teknologialla ei ollut kovin vahvaa symbolista merkitystä organisaatioiden sisällä. Teknologia oli työväline, jonka käyttötaito oli välttämätön selviö. Call centerissä taas tietotekniikka oli työn organisaation sisällä lupaus paremmasta huomisesta. Asiakkaiden kannalta tietotekniikka oli työväline, joka varmisti luotettavien palvelujen saannin yritykseltä.

Tietoistumisen prosessit eivät muuttaneet käsityksiä sukupuolesta. Johtopäätös on sama kuin koulutettua keskiluokkaa erityisesti it-alan tapausyrityksissä tarkastellut tutkimus. Sen mukaan sukupuoli ei vaikuttanut neuvoteltavalta tekemiseltä, jonka myötä sukupuolen mukaiset vallitsevat järjestykset olisivat kyseenalaistuneet (Julkunen 2004, 229). Sukupuolistavia käytäntöjä jäseni tapausyrityksissä ajatusmalli,

jonka mukaan miehet toimivat esimiestehtävissä ja naiset alaisina. Haastatteluissa tätä tilannetta kyseenalaistettiin, ja naiset pitivät hierarkista eroa epäoikeudenmukaisena. Erityisesti jonkin verran hierarkiassa edenneet naiset kokivat sukupuoleensa kohdistuvaa syrjintää.

Suomalaisessa työelämässä usein esitetty käsitys naisten työyhteisöistä ilmapiiriltään huonoina (Korvajärvi 2002) eli näissäkin haastatteluissa vahvana. On korostettava, että tämä on kulttuurinen käsitys, eikä tutkijan silmissä aina ollenkaan tosiasia. Kuitenkin tämä kulttuurinen käsitys on osaltaan muovaamassa mielikuvia naisten työn arvostuksesta ja luomassa sukupuolten välisiä hierarkkisia eroja työpaikoilla. Tämän lisäksi erityisesti miespuoliset esimiehet viljelivät ajatusta sukupuolineutraaleista työpaikoista, joissa sukupuolella ei ole väliä. Tapaustutkimusorganisaatioilla valtakunnallista pankkia lukuun ottamatta, ei ollut tasa-arvosuunnitelmaa, vaikka tasa-arvolain mukaan suunnitelma tulisi olla yli 30 henkilön työpaikoilla. Valtakunnallisen pankin konttoritasolla tasa-arvosuunnitelmasta ei puhuttu, mutta sukupuolineutraali ajattelutapa oli siellä erityisen vahva.

Bente Rasmussen (2001) on tutkinut, millaisia mahdollisuuksia naisilla on kohentaa asemaansa ja saada ammattitaidoilleen muodollista tunnustusta työpaikkojen uudelleen organisointien yhteydessä. Hänen tuloksensa norjalaisilta työpaikoilta osoittavat, että asia riippui siitä, olivatko naisten työt työpaikkojen ydintehtäviä. Ydintehtävät taas palvelutöissä määriteltiin siten, ettei niihin sisältynyt likaisena pidettyä työtä, kuten siivoamista tai toisten ihmisten pesemistä. Kun palvelualojen naiset saivat tunnustusta, itsenäisyyttä ja vahvemman ammatillisen aseman, he työskentelivät nimenomaan ydintehtävissä esimerkiksi vanhusten huollossa. Silti vahvempi ammatillinen asema ei kohentanut naisten asemaa organisaatiossa ylipäättänsä. Miehistä johdon parhaaksi katsoma toimintatapa piti naisten toimintaa liian äidillisenä ja siten epäsovivana johdon rationalisointinäkökulmasta. Naiset siis ydintehtävissä saivat tilaa toimia, mutta tiukka lasikatto ja naisten töiden sitominen äidillisyyteen piti heidät pois johtotehtävistä. Tämän tutkimuksen palvelualojen yrityksissä naiset olivat päässeet pääasiassa sellaisiin johtotehtäviin, joihin kuului päivittäinen työnjohto ja henkilöstöhallinnollisia tehtäviä. Mutta yritysten kovaan ytimeen heillä ei ollut pääsyä. Se, minkälaisiin rakenteellisiin ja kulttuurisiin ilmiöihin tämä tilanne perustuu, jää tässä tutkimuksessa vaille vastausta.

Tässä esitettyjen tapaustyöpaikkojen naisista voi sanoa, että kaikissa naiset olivat organisaatioiden toiminnan kannalta ydintyövoimaa erityisesti suhteessa asiakkaisiin. Tämä myös vahvasti tunnustettiin pankeissa ja call centerissä. Missään työpaikassa en törmännyt siihen, että naisten ammattitaitoja olisi aliarvostettu. Ainoa asia, missä tämä tuli esille, oli tietotekniikan miehisuus. Silloin kyse oli tietotekniikan asiantuntijuudesta. Tietotekniikan ja maskuliinisuuden liitto näytti hyvin selvältä call centerissä, vaikkakaan sitä ei siellä ääneen lausuttu. Valtakunnallisen pankin konttorissa ydintyövoimaksi oli muodostumassa henkilökohtaisten palveluneuvojien ryhmä, ja he kokivatkin asemansa muita jonkin verran turvallisemmaksi.

Tapaustutkimusten perusteella voidaan sanoa, että palvelualan työpaikoissa nojataan kulttuurisesti sekä naisten ja miesten toiminnan eroteluun. Erotteluun sisältyy naisen toteaminen jollakin tavalla huonommaksi tai alisteisemmaksi suhteessa mieheen työpaikalla. Useimmiten se on ääneen lausumaton piilote teksti, mutta suhtautuminen tietotekniikan asiantuntijuuteen viittaa vahvasti piilotekstin olemassaoloon. Välttämättä se ei ole kovin tietoistakaan. Lisäksi sukupuolineutraalilla ajattelutavalla halutaan himmentää koko kysymys sukupuolen mukaisista hierarkkisista eroista. Tässä kohtaa sukupuolineutraalisuus tuntuu olevan virallisen organisaation kanta. Mutta naiset tunnistavat selvästi sukupuolen mukaiset hierarkkiset erot palkoissa ja asemissa organisaatioissa. Tätä kuitenkin pidetään annettuna tosiasiana, jonka muuttamiseen työpaikoilla ei juuri pyritä vaikuttamaan. Sukupuolineutraaliksi ymmärretty sukupuolten tasa-arvo jättää toimintojen sukupuolen mukaiset piilotekstinomaiset sisällöt tyhjiksi työpaikkojen jokapäiväisessä arjessa.

6 YHTEISTYÖN UUSI JÄRJESTYS JA TEOLLISUUSYRITYKSEN TOIMINNAN MENESTYSTEKIJÄT

Heljä Franssila

Tuotannon työntekijä, mies: Mutta se on edellytys, että koko se porukka olisi tai koko talon henkilökunta olisi tekemässä sitä tulosta ja mahdollisimman sujuvasti ja silloin se antaa sen mahdollisimman hyvän tuloksen myös palkkapussiin.

Tutkimusprojektin yhteydessä järjestettiin kaksiosainen työkonferenssi, jonka otsikkona oli ”Pätevyyden uudet ulottuvuudet teollisuustyössä”. Työkonferenssikeskusteluissa kolmen suuren teollisuusyrityksen eri hierarkiatasojen henkilöstöryhmien edustajat tarkastelivat työpaikkojen ja oman työnsä tulevaisuuden näkymiä erityisesti osaamisen kannalta. Keskusteluissa tunnistettiin ensin henkilöstöryhmittäin osaamisen tulevaisuuden visioita, sitten analysoitiin esteitä ja mahdollisuuksia visioiden toteuttamisessa ja lopuksi rakennettiin käytännön suunnitelma toimista, joilla vision suuntaista kehitystä saataisiin kussakin yrityksessä aikaan. Vuosi ensimmäisen työkonferenssitapaamisen jälkeen kokoonnuttiin arvioimaan, millaisiin tuloksiin yrityksissä oli päästy.

Visiokeskusteluissa tulevaisuuden osaamisen keskeisimmäksi haasteeksi nousi kysymys siitä, millä ehdoilla yrityksen kilpailukykyä ylläpidetään ja kehitetään muuttuvilla globaaleilla markkinoilla, ja siitä mil-laista osaamista ja kehittymistä se vaatii. Vaikka kukin henkilöstöryhmä tarkasteli kysymystä osaamisen haasteista oman työnsä piirteiden kan-nalta, keskusteluja yhdistävänä ja kokoavana teemana oli kilpailukyvyn edellytysten analyysi.

Yrityksen tuotteiden ja palveluiden kilpailukykyisyyden säilyttämi-sen globaaleilla ja tiukasti kilpailluilla markkinoilla katsottiin vaativan yrityksiltä jatkuvaa valppautta ja toimintaprosessien hiomista. Sekä tuot-teiden että tuotantoprosessien täytyy olla innovatiivisia ja suorituskykyi-siä. Tuotanto- tai toimintaprosessin kehittäminen ja hiominen merkitsee

sen muokkaamista ennen kaikkea nopeammaksi, laadullisesti ja määrällisesti joustavammaksi, luotettavammaksi ja kustannustehokkaammaksi.

Organisaatioiden toimintaympäristön ja toimintaehtojen muutokset ovat nykyään nopeita ja monimutkaisia. Nopeutta on kasvattanut informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehitys, monimutkaisuutta taas toimintaympäristön globalisoituminen ja talouden avautuminen. Käytännössä nopeutuminen ilmenee esimerkiksi ripeinä yrityksen tuotevalikoimien ja -variaatioiden muuttumisina, yritysostoina, fuusioina, omistussuhteiden ja organisaatorakenteiden muutoksina. Erilaisia asiakas-kohtaistettuja ja räätälöityjä tuotevariaatioita pitää kyetä tuottamaan nopeasti, samoin erilaisia materiaali- ja kokoonpanoratkaisuja täytyy kyetä tuottamaan sujuvasti normaalituotannon lomassa. Yritykset toimivat myös maantieteellisesti ja kulttuurisesti moni-ilmeisessä kontekstissa. Tuotannollisia ja toiminnallisia resursseja allokoidaan myös maantieteellisesti joustavammin ja radikaalimmin.

Edellä kuvatun kaltaisen muutosvalppaan toiminnan toteutumisen katsottiin edellyttävän, että ennen kaikkea vuorovaikutus- ja yhteistyösuhteet yrityksessä ovat suorituskykyisiä, ja että tieto ja osaaminen liikkuvat joustavasti eri toimintojen ja työvaiheiden resurssina. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön nykykäytännöissä tunnistettiin olevan muutostarvetta ja parantamisen varaa. Työkonferenssikeskustelujen edetessä aluksi hyvinkin epämääräiseltä ongelmavyyhdeksi vaikuttava mutta yleisesti tunnistettu kokemus yhteistyön ongelmista teollisuustyössä pystyttiin jakamaan muutamiiin yksilöidympiin osa-alueisiin – kysymyksiin tiedonkulusta ja keskustelukulttuurista, tavoitteenasettelusta, vastuun ja päättäväisyyden uudelleenjaosta sekä osaamisen ja tiedon jakamisesta. Näissä toimintaa kehystävissä ilmiöissä tuntuivat konkretisoituvan koetut yhteistyön ongelmat ja kehityskohteet.

Tässä luvussa tarkastelen sekä yhteistyöilmiötä koskevaan teoriaan että työkonferenssi- ja haastatteluaineistoon pohjautuen teollisuustyön yhteistyöongelmien sisältöä sekä niiden kehittymisen syitä. Aluksi esittelen yhteistyöilmiön teoreettisen käsitteellistyneen, joka luonnehtii yhteistyötä palkitsevana vaihtona. Tarkennuksena tälle palkitseva vaihtolähestymistavalle (Tuomela 2000) esittelen psykologisen sopimuksen (Rousseau 1995) käsitteen ja sen roolin työhön liittyvän yhteistyön jäsentäjänä. Seuraavaksi analysoin empiirisen aineiston sisältämiä yhteistyöongelmakuvauksia ja tulkiten niitä työn psykologiseen sopimukseen

liittyvien muutosten näkökulmasta. Osoitan, että yhteistyöhön liittyvät ongelmat saattavat juontaa juurensa eri henkilöstöryhmien keskuudessa koetun työn psykologisen sopimuksen ongelmallisesta muutosvaiheesta – siitä miten osa ”vanhan” psykologisen sopimuksen piirteistä tulkitaan vielä voimassaolevaksi. Osassa tapauksia uuden psykologisen sopimuksen sisältö tuntuu vielä olevan kivulloisen epäselvä, kun taas joissain uusi yhteisymmärrys sopimuksesta ja sen ohjaamasta yhteistyötavasta on jo saavutettu.

Yhteistyön käsitteestä

Yhteistyötä ja sen ongelmien ilmentymistä tämän päivän teollisuustyössä voi lähteä analysoimaan ja problematisoimaan pysähtymällä pohtimaan, millainen sosiaalinen ilmiö yhteistyö oikeastaan on? Miten yhteistyö voitaisiin määritellä? Mikä luonnehtii hyvää yhteistyötä, voiko sellaista edes yrittää määritellä? Millaisia ovat yhteistyön onnistumisen edellytykset erilaisissa sosiaalisissa toimintatilanteissa, erityisesti muutospainneiden alaisessa teollisuustyöympäristössä?

Yhteistyö voidaan nähdä eräänlaisena kattokäsitteenä toiminnalle, jossa yrityksessä vaihdetaan ja yhdistellään erilaisia toiminnan resursseja. Toiminnan resurssien jakaantuminen joko välillisesti tai välittömästi vaikuttaa myös siihen, miten jakaantuvat ne hyvin erityyppiset tuotot ja palkkiot, jotka kukin toimija toiminnasta kerää. Toiminnan resurssit tulee ymmärtää laajasti. Ne voivat olla materiaaleja, aikaa, tietoa, osaamista, taitoa, sitoutumista, tulkintoja ja tunteita. Näistä aineksista ja niiden konkreettisesta välittämisestä ja yhdistelystä muodostuvat suunnittelevalle ja valmistavan yrityksen toimintaketjut ja niiden tuotokset.

Yhteistyö on siis nähtävissä eräänlaisena palkitsevana vaihtona, jossa vaihdon kumpikin osapuoli hyötyy. Teollisuustyö muodostaa moni-ilmeisen ympäristön yhteistyölle, samoin se voi tarjota moni-ilmeisiä palkkioita ja mahdollisuuksia tyydyttää erilaisia inhimillisiä tarpeita. Millaiset asiat voivat sitten toimia palkkioina teollisuustyössä? Suomalainen työelämän tutkimus on pyrkinyt paikallistamaan hyvän työn elementtejä. Tutkimuksissa on tunnistettu erityyppisiä työhön liittyviä positiivisia määreitä, sekä hyvän työn että työpaikan määreitä. Hyvää työtä tutkimusten mukaan luonnehtivat muun muassa sellaiset hyveet kuten työn tarjoama toimeentuloturva, työn jatkuvuus, terveelliset

työolot, joustavuus työssä, kehittävä työ, hyvät ihmissuhteet, tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, tehokkuus, arvostus, asema, tarpeellisuuden tunne, vaikutusmahdollisuudet, itsemääräämisoikeus, itsenäisyys, palkitseminen, tiedonkulku ja -saanti (Väisänen 2000, 251–252; Ojala 2000, 25). Näitä hyvinkin eriaineksisia työn ja työpaikan piirteitä voidaan pitää niin tavoitteina, etuina ja palkkioina, joiden vuoksi yksilö ylipäänsä osallistuu työelämään, hahmottaa ja arvottaa yhteistoiminnan rationaalisuuden työpaikalla. Näiden palkkioiden eteen yksilö on valmis antamaan omia panoksiaan yritystoiminnan käyttöön.

Raimo Tuomela (2000) on poikkitieteellisessä ja perustutkimuksellisessa yhteistyön toteutumisen ehtoja tutkivassa analyysissään luonnehtinut perustavia olosuhteita, joiden vallitessa yhteistyöllä on onnistumisen mahdollisuuksia. Analyysinsä hän on kiteyttänyt muun muassa seuraaviksi teeseiksi yhteistyöstä:

- Yhteistyön perusteesi: kaksi tai useampi toimijaa tekee yhteistyötä vahvassa mielessä jos ja vain jos heillä on yhteinen, jaettu tavoite ja he toimivat yhdessä saavuttaakseen tavoitteen.
- Yhteneväisyysteesi: mitä yhteneväisempiä toimijoiden edut ovat toimintatilanteessa, sitä todennäköisemmin yhteistyö käynnistyy, etenee menestyksellisesti ja tuottaa odotetut yksilölliset palkkiot.
- Karsitun yhteistyön teesi: toimijat voivat tehdä yhteistyötä omaksuen vain yhteisen tavoitteen, vaikka yhteinen tavoittelun prosessi sinänsä ei olekaan palkitsevaa. Tällöin tarvitaan sopimus yhteistyöstä, joka rakentaa etujen yhteyden – tällöin sitoudutaan noudattamaan sopimusta yhdessä toimimisesta tavoitteen saavuttamiseksi. (Tuomela 200, 370–371.)

Keskeinen yhteistyön onnistumista rajaava ehtokijä on siis se, millaisia etuja ja mielihaluja toimijaosapuolilla on sekä yhteistyön prosessia että sen tavoitteita ja tuloksia koskien. Toimijoilla on yhteistoiminnallisissa tilanteissa kahdenlaisia etuja tai tavoitteita – yksilöllisiä tavoitteita (private goals) ja jaettuja tavoitteita (joint goals). Yksilölliset tavoitteet ja jaetut tavoitteet voivat olla eriasteisesti harmoniassa tai ristiriidassa keskenään. Yksilöllisten ja jaettujen etujen ja tavoitteiden läheisyyden teesi luonnehtii yhteistyön onnistumisen yhtä tärkeää ehtoa: mitä lähempänä ja korkeammalla toimijoiden yhteistyön tavoitteita koskevat yksilölli-

set tavoitteet ovat jaettuja tavoitteita, sitä todennäköisemmin he tekevät yhteistyötä pitkällä tähtäimellä.

Teollisuustyön yhteydessä yksilöllisiä ja jaettuja etuja ja tavoitteita voivat olla työntekijöiden yksilöllisesti arvottamat erilaiset hyvän työn piirteet, ja etenkin niiden eriasteinen toteutuminen yhdessä tekemisen ja toimimisen käytännöissä. Yhteistyöhön, jotta se olisi järkevää yksilön tai jonkin ryhmän kannalta, täytyy liittyä aina mahdollisuus saavuttaa etuja ja hyötyjä. Edut ja hyödyt voivat olla hyvin moni-ilmeisiä. Esimerkiksi Argyle (1991, 110) tunnistaa kolme yhteistyön ylyketyyppeä: materiaalliset palkkiot, interpersoonalliset palkkiot sekä miellyttävät ja nautinnolliset toiminnot.

Myöskään kaikki yhteistoiminta (coaction) ja koordinoitu yhdessä toimiminen ei ole Tuomelan mukaan aina yhteistyötä. Toimijat tekevät yhteistyötä sanan varsinaisessa ja vahvassa merkityksessä vasta silloin, jos he jakavat yhteisen tavoitteen ja toimivat suunnitelmallisesti ja yhteisymmärrykseen perustuen yhdessä tavoitteen saavuttamiseksi, myöskään toinen toisensa leiviskän hoitamisen mahdollisuuksia tuhoamatta. Tällöin keskeiseksi muodostuu kunkin toimijaosapuolen tai ryhmän välille muodostunut muodollinen tai epämuodollinen sopimus ja suunnitelma siitä, miten menetellen yhteisiin tavoitteisiin tähtäävät tehtävät toteutetaan.

Yhteistyön prosessi perustuu Tuomelan mukaan siis suunnitelmaan ja sopimukseen yhteistyöstä. Suunnitelman ja sopimuksen pitäisi ainakin periaatteessa ottaa huomioon kanssatoimijoiden yhteistyön prosessia ja tuloksia koskevat suhteelliset ja jossain määrin mahdollisesti eroavatkin edut. Yhteistyö ja suunnitelmakin tietysti perustuvat osapuolten käsityksiin ja oletuksiin hyötyjen jaon periaatteista, tai siitä, miten yhteistyöllä tavoiteltu etu jakautuu yhteistyökumppaneiden kesken. Joka tapauksessa perusoletuksena voidaan pitää, että yhteiseksi tavoitteeksi asetettu lopputila on ainakin jollakin todennäköisyydellä ja joiltakin osin kunkin yhteistyökumppanin etujen mukainen. Se voi toki olla eri määrin eri kumppanien etujen mukainen ja tämä saattaa heijastua myös siihen, minkälaisin keinoin tavoitteeseen pyritään ja millaiseen sopimukseen ja suunnitelmaan näiden keinojen käytöstä eli panostuksesta kunkin toimijan osalta päästään.

Kun yhteistyötä ja sen keskeiseksi tueksi tarvittavaa sopimuksellisuutta ja suunnitelmallisuutta tarkastellaan nopeiden muutosten leimaa-

man teollisuustyön yhteydessä, herättää hämmästystä se, miten vähän itse asiassa erilaisten työhön ja erityisesti yhteistyön konkreettiseen sisältöön liittyvien sopimusten olemassaolosta, sisällöistä ja ylipäänsä muodostumisesta keskustellaan. Yhteistyön puitteista ja rakenteista kyllä keskustellaan (vrt. esim. keskustelu yritysten strategioista, paikallisesta sopimisesta ja yhteistoiminnasta), mutta ei kovinkaan paljon itse yhteistyön, työn organisoinnin ja työn kulun sisältökysymyksistä. Luonnollisesti palkkatyösuhteeseen liittyvä yhteistyösuhte on tietyiltä osiltaan valta-asetelmaltaan epätasapainoinen – työnantajalla on suhteessa työntekijään enemmän muodollista valtaa määritellä yhteistyön sopimuksen ja suunnitelman sisältö. Tämä valta-asetelma ei kuitenkaan tee mahdottomaksi sitä, että sopimus ja suunnitelma koetaan käytännön toiminnan organisoinnin kannalta käyttökelpoiseksi ja oikeudenmukaiseksi.

Yhteistyön käytännön toteutuksen suunnitelma voi olla osapuolille epäselvä tai huonosti kommunikoiva, ja tästä syystä saattaa muodostua ristiriitailanteita. Periaatteellinen käsitys osatehtävistä on, mutta sopiva toteutustapa tehtävälle on epäselvä. Ongelmia syntyy, kun muut yhteistyöosapuolet olettavat kumppanin huolehtivan vastuullaan olevasta tehtävästä yhteiseen tavoitteeseen pyrittäessä, mutta tämä ei kykene sitä kokonaisuuden kannalta edullisella tavalla suorittamaan puuttuvien menettelytapojen vuoksi.

Yksittäisen toimijan tai toimijaryhmän käsitys yhteistyön sopimuksesta ja suunnitelmasta ilmenee arkipäiväisimmin ja konkreettisimmin toimijan tai ryhmän kokemassa työn psykologisessa sopimuksessa. Psykologinen sopimus tarkoittaa työnantajan ja työntekijän sekä työntekijöiden välillä vallitsevia uskomuksia ja oletuksia siitä, millaista toimintaa kukin osapuoli voi perustellusti odottaa toinen toiseltaan työssä. Psykologinen sopimus koostuu siis odotuksista ja lupauksia koskevista tulkinnoista ja uskomuksista, ja se on viimekädessä yksilökohtainen, yksilön kokemana. Usein kuitenkin työn psykologista sopimusta ilmentävät odotukset koskevat toimijaosapuolia nimenomaan tietyn työroolin kantajina, kuten esimiehinä, alaisina tai ammattilaisina. Toiseen toimijaan ja hänen käyttäytymiseensä ladataan erilaisia odotuksia, koska hän on tietyn työroolin edustaja, ja siten ”velvollinen” tietynlaiseen käyttäytymiseen (Rousseau 1995, 1–15; Rousseau & McLean Parks 1993.)

Psykologisen sopimuksen tulkinnat voivat olla myös vahvasti organisaatiokohtaisia, toisaalta taas yleisyhteiskunnallisesti päteviksi oletettuja.

Esimerkiksi tietyt moraaliset koodit, kuten ”älä valehtele” tai ”pidä lupauksesi” oletetaan yleispäteviksi sosiaalisen vuorovaikutuksen sopimuksiksi, jotka pätevät sekä työssä että muuallakin yhteiskunnassa. Sopimus identifioi uskomukset vastavuoroisista velvollisuuksista osapuolten välillä. Velvollisuus taas merkitsee sitoutumista johonkin tulevaisuuden toimintaan. Sopimus on toiminnan resurssi, se osoittaa työnjaon ja luo tarvittavaa ennustettavuutta.

Psykologinen sopimus on siis sopimus odotuksista ja velvollisuuksista työnantajan ja työntekijän välillä. Se voi olla kirjallisesti, suullisesti ja muinkin tavoin ilmaistu, mutta myös osin lausumaton (Rousseau & McLean Parks 1993, 6). Psykologisen sopimuksen sisältö voi koskea muun muassa seuraavia työhön liittyviä piirteitä: erilaiset aineelliset palkkiot, työn jatkuvuus ja turvallisuus, koulutus ja työssä kehittyminen, etenemismahdollisuudet sekä itse työn järjestelyt (Turnley & Feldman 1999, 373). Psykologisella sopimuksella on ehkä juuri työn järjestelyjen kohdalla suurin merkitys jokapäiväisen työn sujumiseen ja tuottavuuteen. Työn tavoitteita ja rajoitteita, työrooleja, resurssien ohjausta, vastuuta, päättäväisyyttä ja raportointisuhteita, tiedotuksen ja suunnittelun menettelytapoja sekä ammattitaidon käyttöä ja siitä saatavaa korvausta koskevat kysymykset ovat juuri niitä työn järjestämisen alueita, joilla esiintyy eniten ongelmia, mutta joiden kohdalla työn psykologinen sopimus on luultavasti kokenut vuosien saatossa eniten muutoksia ja on vähiten julkisesti eksplikoitu.

Psykologinen sopimus on aina osittain julkisesti lausumaton, ja siten oletettu. Psykologisen sopimuksen sisällön viestijöinä, muovaajina ja uusintajina toimivat rekrytoijat, johtajat, työtoverit, human resources -henkilöstö, aiemmat kokemukset sekä muissa että omassa organisaatiossa, sekä organisaatiossa vallitsevat käytännöt, tavat tehdä asioita.

Psykologiset sopimukset muuttuvat, kun yritykset fuusioituvat, organisaatorakenteita muutetaan, toimintatapoja muokataan, henkilöstörakenne muuttuu ja kun tehtävästä siirrytään toiseen. Useimmiten näiden muutosten vaikutukset psykologisen sopimuksen sisältöön jäävät tarkistamatta, ja voi käydä niin, että aiempi psykologinen sopimus ei enää vastaa muuttunutta työtilannetta. Tämä taas aiheuttaa tyytymättömyyttä ja epätietoisuutta sekä työntekijöillä että työnantajalla.

Etenkin itseohjautuvan tiimityöskentelyn yhteydessä myös työntekijöiden väliset psykologiset sopimukset nousevat tärkeäksi työn sujumista

suuntaavaksi resurssiksi. Tärkeäksi nousevat työntekijöiden väliset odotukset siitä, mikä on osapuolien panos yhteisen tehtävän suorittamiseen. Esimiehen ja alaisen välillä taas esimerkiksi kehityskeskustelut ovat hyvä areena käydä läpi julkilausumattomia psykologisen sopimuksen elementtejä. Samoin julkaistut henkilöstöstrategiat ja pelisäännöt hälventävät epäselvyyttä psykologisen sopimuksen sisällöstä.

Teollisuustyöpaikkojen yhteistyöilmiöiden tulkintavälineenä psykologinen sopimus auttaa selittämään miksi yhteistyöongelmia on, niiden sisältöä sekä ratkaisusuuntia. Tarkastelun kohteeksi otetaan tällöin psykologisen sopimuksen sisällöt, sisältöjen alkuperä, ilmiöt, jotka ovat vaikuttaneet psykologisen sopimuksen mahdolliseen muuttumiseen sekä menettelyt uuden psykologisen sopimuksen muokkaamiseksi.

Tämän artikkelin empiirisessä osassa kuvaan niitä tunteja ja tulkin-toja, joita artikkelin alussa luonnehditut teollisuusyritysten muutoshaasteet ja erityisesti kysymys yhteistyön laadusta menestymisen ehtona synnyttivät yritysten henkilöstön keskuudessa työkonferenssikeskusteluissa ja tutkimusprojektin aikana tehdyissä yksilöhaastatteluissa. Kuvaan yritysten eri henkilöstöryhmien näkemyksiä niistä esteistä, joita on haasteisiin vastaamisen, siis ennen kaikkea paremman vuorovaikutuksen ja yhteistyön muodostumisen tiellä. Analysoin näitä yhteistyön ongelmia ja esteitä nimenomaan työn organisointia koskevan psykologisen sopimuksen problematiikan näkökulmasta. Tarkastelen kysymyksiä ongelmallisesta tiedonkulusta, keskustelukulttuurista, tavoitteenasettelusta, vastuun ja päätäntävällän uudelleenjaosta sekä osaamisen ja tiedon jakamisesta ilmentyminä muutoksessa olevasta psykologisesta sopimuksesta ja siten muutoksessa olevista vastavuoroisista odotuksista eri toimijoiden välillä.

Yhteistyön ja vuorovaikutuksen ongelmat

Yhteistyön ja vuorovaikutuksen jokapäiväinen käytäntö tuotti työkonferenssikeskustelujen ja haastattelujen¹ antaman aineiston perusteella tois-tuvasti erityyppisiä ei-toivottuja tilanteita, joiden katsottiin olevan epä-edullisia teollisuusyrityksen toiminnan eri prosessien menestyksen kan-nalta. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen ongelmista ja niiden vakavuudesta yrityksen toimintakyvyn kannalta erityisesti muutoksen yhteydessä on raportoitu useissa muissakin suomalaisilla työpaikoilla tehdyissä tutki-muksissa (esim. Ranki 2000, Kalimo 1993). Jo melkeinpä tautologiaan

asti on hoettu sosiaalisen vuorovaikutuksen osaamisen tärkeyttä yrityksen menestystekijänä (esim. Koivisto & Koski 1999, Vartiainen & Kujala 1999). Yhteistyön laatuun liittyviä ilmiöitä koskettelevat myös työpaikoilla yleistyneet työilmapiiiri- ja työuupumustutkimukset sekä luottamuksen ja sosiaalisen pääoman käsitteiden nousu työelämän tutkimuksen käsitteelliseen keskusteluun (esim. Kevätsalo 1999). Yhteistyö on sekä käytännössä työpaikkojen arjessa että tutkimuksessa tärkeä mutta vaikeasti lähestyttävä ilmiö. Seuraavassa pureudutaan siihen, millaisina vuorovaikutustapahtumina henkilöstö kuvaa ongelmallisia yhteistyötilanteita.

Tiedonkulku ja keskustelukulttuuri

Kun yrityksen toiminnassa pyritään joustavuuteen ja liiketoimintaympäristön herätteiden herkkään huomioimiseen, erilaiset tuotantoprosessia koskevat muutokset leimaavat voimakkaasti toiminnan ohjautumista. Muutoksia tulee jatkuvasti ja tuotantoketjun kaikissa vaiheissa. Jo pelkästään tämän muutosinformaation hallinta asettaa haasteita tiedonvälityksen käytännöille ja tuottaa ongelmia:

Se on niin moniulotteinen se, jos sitä työntekijän kannalta ajattelee tätä vuorovaikutusta... esimerkiksi pelkkä työaikatarkaisu on jo tässä vuorovaikutuksessa semmoinen, että kun ihmiset tekee eri tyyppisillä vuoroilla töitä, niin siinä vuorovaikutuksessa esimerkiksi näitten vuorojen välillä saattaa tapahtua jo semmoinen, että aamuvuoro on informoitu joko työnantajan tai asiakkaan toimesta. Se vuorovaikutus ei mene perille vaikka olisi sähköpostia, olisi mitä. Seuraavana aamuna se alkaa siitä syytöksestä, että te ette ole tehneetkään tätä asiaa vaikka teillä piti olla tietoa tästä. Eli tapahtuu syyllistäminen ja kaikkennäköistä tällaista ihan käytännön elämässä. (työkonferenssi, tuotannon työntekijä, mies)

Kun tuotantoprosessit ovat monimutkaisia ja moniosaisia sekä osaprosessit vielä toisiinsa monin tavoin riippuvuussuhteessa, vähäpätöisenkin tuntuiset aukot tiedonvälityksessä voivat kumuloida suurempaa harmia. Lattiatasolla kuitenkin odotetaan, että tämäntyyppiset toiminnan kompastuskivet saataisiin korjattua.

Tutkimushaastatteluiissa ja työkonferenssikeskusteluissa yritysten edustajat kuvasivat näkemyksiään ja kokemuksiaan konkreettisista

vuorovaikutustilanteista. Olennainen vuorovaikutuksen laadulle lähtökohtia ja edellytyksiä luova tekijä olivat juuri nuo konkreettiset kokemukset yhteistyötilanteista, niiden myönteisyys tai kielteisyys. Varsinkin uudet, osallistavat kehitysprojektit ovat luoneet hierarkiarajat ainakin periaatteessa ylittäviä uusia yhteistyön muotoja. Onko alku aina hankalaa vai missä piilee ongelma, mutta yhteinen rakentava ongelmaratkaisu-ryhmätyö ei aina ole lähtenyt käyntiin. Konkreettisissa yhteistyötilanteissa yrityksen yhteistyötä ja osallistavuutta koskevat arvot pitäisi muuttaa julkilausumista varsinaiseksi toiminnaksi:

(...) kuinkahan monessa työryhmässä minäkin olen mukana. Tuotantopäällikkö kun tuli vetämään sitä niin se sanoi, että valitkaa sinne työryhmään sitten semmoiset kaverit, että ne saa suunsa auki, että ne sanoo sanottavansa siellä, ettei tarvitse sitten jälkeinpäin natista kun ne hommat on tehty, että se pitää oikeassa paikassa sanoa. Sitten jostain syystä, minäkin sitten olin monessakin näissä työryhmissä, ja kyllä me siellä saatiin sanamme sanoa mutta sitten osittain ne henkilöt jotka päätti, niin ne ei olleet ensinnäkään niissä työryhmissä. Sitten kun ne silloin tällöin kävi siellä niin ne senkin aikaa, hyvin hätäseen tulivat myöhässä, ihmetteli sitä että missä mennään, missä kohti sitten sekosi kokouksenkulku kun piti niille selvittää mitä tässä nyt on puhuttu ja päätetty. No sitten niillä rupesi kännykät soimaan, ne häiritsivät kokouksen niillä kännyköillään ja sitten ne lähti kesken pois kun niillä oli niin kiire. Ja sitten kuitenkin tekivät päätöksen ihan eri tavalla kun me oltiin ajateltu (...) (haastattelu, asentaja, mies)

Tehokas ja moniääninen tiedonvälitys ja -vaihto ovat siis periaatteellisia tavoitteina, mutta käytännön menettelytavat eivät vielä ole välttämättä sillä tasolla, että ne takaisivat parhaan mahdollisen tuloksen tiedonvälityksessä.

Tavoitteenasettelun epäselvyys, koordinoimattomuus ja vaihtelevuus

Yritystoiminnalla on aina tavoitteensa, ja ihannetapauksessa toiminta organisoidaan palvelemaan näiden tavoitteiden saavuttamista. Nopeasti

muuttuvassa toimintaympäristössä myös tavoitteita joudutaan muotoilemaan uudelleen melko ripeässäkin tahdissa, ja muutoksen aiheuttamat käytännön toimet kyetään organisoimaan ehkä vasta viiveellä. Toisaalta suurehkoissa organisaatioissa tavoitteita asetetaan useammalla organisaation hierarkiatasolla samanaikaisesti, mikä saattaa työntekijän näkökulmasta hämärtää ymmärrystä siitä, missä ja miten toiminnan erilaiset tavoitteet lopulta muotoillaan ja mitkä ovat kunkin hetkiset prioriteetit.

Työkonferenssikeskusteluissa yrityksen tavoitteenasetantaa koskevis-
sa kommenteissa kävi selvästi ilmi työntekijöiden odottavan, että yrityksessä toiminnan tavoitteet on asetettu selvästi ja koordinoitu järkevästi. Parhaalla mahdollisella tavalla yhteistyötä ohjaavan tavoitepaletin rakentaminen ja kommunikoiminen on kuitenkin vaativa tehtävä, jossa epäonnistuminen koetaan lattiatasolla epävarmuutta ja epäjärjestystä aiheuttavana tekijänä:

Henkilöstöpäällikkö, nainen: Että onko se semmoinen yhteisen tavoitteen puute, että ei oikein tiedetäkään että tuohon pyritään. Että se hakee siitä ohjaamista sitten.

Työntekijä, pääluottamushenkilö, mies: Se voi olla sitä, mutta toisaalta ne on tuota noin niin...lausuttu kyllä ja esillä ne tavoitteet, mutta ne jää ilmeisesti jotenkin siitä tavallisesti työntekijästä edelleen etäälle. (...) (työkonferenssi)

Yrityksen koko toiminnan usein abstraktisti ilmaistut tavoitteet, suuret päälinjat (esimerkiksi tulos, kustannustehokkuus, laatu, joustavuus, toimitusaika) täytyy koordinoida ja suhteuttaa toinen toisiinsa. Tietyt yritystoiminnan yleisistä tavoitteista ovat kuitenkin jo perusteiltaan sisäisesti ristiriitaisia (ks. Uusi-Rauva ym. 1999, 382). Esimerkiksi kustannustehokkuus pienten varastojen ylläpidon mielessä ei välttämättä salli parasta mahdollista toiminnan joustavuutta tai reagointiherkkyyttä. Näin ollen yrityksen johdon on tuotantojärjestelmän suorituskyvyn tuntemuksen pohjalta tehtävä päätavoitteiden kesken optimointia, yhteensovittamista, kompromisseja ja priorisointilinjauksia, ja tämän jälkeen huolella sovellettava ja purettava tavoiteasetelma eri toimintoja koskeviksi osatavoitteiksi. Osatavoitteiden keskinäinen koordinointi on vaativaa reaaliaikaista monimuuttujaongelman ratkaisua, mutta sitä ei voi jättää myöskään pelkästään toimintojen tai tuotelinjojen keskinäiseksi villiksi itseorganisoitumisongelmaksi – kunkin osatoiminnon paikallinen, itsekäs

optimointi ei keskinäisen riippuvuuden olosuhteissa johda välttämättä kokonaisoptimiin:

Työntekijä, luottamushenkilö, mies: Joissakin yrityksissä voi olla esimerkiksi kilpailuhenkeä, että siellä lietsotaan tavallaan työryhmien kilpailamista. Se on vähän semmoinen kulttuurinen asiakin.

Tuotantopäällikkö, mies: Kyllä joo, sitten jos se menee keskinäiseen kilpailuun, niin se on... että tavallaan estetään kaveria pärjäämästä. Sehän on epätervettä.

Projektipäällikkö, mies: Koska siinähan ilman muuta syntyy se kun ruvetaan tietoa panttaamaan.

Tuotantopäällikkö, mies: No kyllä tuossa ainakin juuri tämä tavoiteasetanta, niin sehän on ratkaisevaa. Miten ne asetetaan, että jos ne suosii tällaista sisäistä kilpailua niin silloin tulee ongelmia. Mikä se viesti on. (...) Eli siinä on juuri se riski että ne tavoitteet eriytyy. Eri toiminnoilla on aivan erilaiset perustelut ja sitten ne lähtee menemään eri suuntiin, niin sitten käy huonosti. (työkonferenssi)

Tutkimusyrityksissämme tämä yritysten toiminnan yleisten tavoitteiden operationaalistus osatavoiteiksi koettiin osin puutteelliseksi. Toisaalta kyseessä saattoi olla myös se, että tuotantotekniset muutokset ovat aina kompromisseja, joissa kokonaisoptimin tavoittelussa joudutaan tiettyjä osatavoitteita uhraamaan. Jos nämä valinnat ja kompromissit ja erityisesti niiden perustelut eivät ole lattiatasolla selvillä, ratkaisut saattavat aiheuttaa suurtakin hämmennystä, ja ne saatetaan tulkita hyvinkin negatiivisesti, eri tuotantoryhmiä epätasapuolisesti kohteleviksi. Esimerkiksi keskeneräiseen tuotantoon sitoutuneen pääoman minimointitavoite aiheuttaa ristiriitatunteita:

Joskus kun lomille jäädään, niin Eurooppa alkaa riehumaan, kesälomia varten tehdään hyllyt täyteen rautaa, niin kaikki tilaa juuri siihen aikaan rautaa. Ja kun kaikki tilaa yhtä aikaa, niin tietysti se toimitusaika hidastuu. On tiettyjä kriittisiä komponentteja, niitä ei kerta kaikkiaan saada tarpeeksi ja tarpeeksi nopeasti. Ja jos saataisiin tarpeeksi, niin niitä ei uskalleta ottaa hyllyyn, koska ne saattaa maksaa niin paljon, tuottamatonta omaisuutta, että

joku insinööri, tällöinen talousekonomi kysyy et miksi meillä on hyllyssä noin paljon tuottamatonta omaisuutta ja lyö pränin pöytään, että tässä taas tunnissa tuotetaan noin paljon tappiota kun se on velkapääomalla ostettua, että mitäs me nyt tehdään. Sitten taas joku insinööri lähettää ne takasin tehtaalle ja sitten sanotaan, taas tarvitaan tunnin päästä. (haastattelu, koneistaja, mies)

Tavoitteenasettelun ristiriitaisuus ja epäselvyys ovat tekijöitä, jotka muurentavat yksittäisen työntekijän tai työntekijäryhmän kokemaa yhdessä tekemisen perustaa – toiminnan raamit ovat hukassa tai jotenkin vinossa. Konkreettisesti tämä epäselvyys koetaan epävarmuutena siitä, mitä itseltä odotetaan ja millaisia kriteerejä vasten omaa ja ryhmän työsuoritusta arvioidaan.

Vastuun ja päätäntävällän uudelleenjako, hierarkian jäykkyyskysymykset

Kaikissa tutkimuksen kohteena olleissa suurissa teollisuusyrityksissä vastuu- ja päätösvaltarakenteet ovat muutoksessa, kun on siirrytty tiimimäiseen tai prosessimäiseen työnorganisointiin. Kaikkien hierarkiatasojen henkilöstöltä edellytetään ainakin periaatteessa nyt entistä enemmän ja laadullisesti monipuolisempaa sitoutumista vastuunottoon ja toiminnan kehittämiseen:

Ja kyllä meillä nuo kehittämishommat, niin ne jotenkuten kulkee, etten mä sano että ne huonosti sillain on, mutta kyllä se vähän laittaa nyppimään, kun nyt yhdelle alueelle palkkahommaa puhuttiin ja siinä alueella on toimitusvarmuus aika alhainen ja yksi mittari oli se toimitusvarmuus. Niin kaverit kysyy siinä neuvottelussa, että mikä se malli on jolla me voidaan näitä asioita viedä eteenpäin, kun ei se ole selkiintynyt. Kavereilla olisi halua kehittää sitä toimintaa, mutta ei niillä ole tietoa että miten pitäisi toimia, kehen pitäisi ottaa yhteyttä. Niin nämä peruskuviot täytyisi saada kuntoon. (...) Ja mä en jotenkin usko siihen, että kaikki... Vaikka mä haen itseohjautuvuutta, se on hyvä tuolla tuotannossa ja sillain pitäisi toimia, mutta ei se löydy itsestään. Kyllä sitä perään katsomista ja sitä pientä potkimista eri asioihin aina vaaditaan. (työkonferenssi, työntekijä, mies)

Odotus sitoutumisesta kehittämiseen ja siihen liittyvään vastuunottoon on uudenlainen elementti työntekijän ja työnantajan välisessä psykologisessa sopimuksessa. Halu ja kyky sitoutumiseen ja vastuunottoon toki vaihtelee henkilöstön keskuudessa, mutta sitoutumista tukemaan tarvittaisiin myös uusia yhteistyökäytäntöjä, vaikuttamisen kanavia ja foorumeita, tunnustettuja tapoja tehdä vanhat hierarkia- ja roolijaot ylittävää, tiedollisesti ja asiantuntemuksellisesti vaativaa toiminnan kehittämistyötä. Kaikissa tutkimusyrityksissä pidettiin tärkeänä sitä, että päätöksiä tehtäisiin aina sellaisia organisaation jäseniä kuullen, joilla on päätettävästä asiasta paras asiantuntemus, ei niin, että pelkkä vastuuhierarkia määritteli automaattisesti päätöksenteon paikan.

Päivittäiset menettelytavat ja vastuualueet saattavat kuitenkin olla joissakin aika arkisissakin kysymyksissä kokonaan määrittelemättä, mikä vaikeuttaa asioitten joustavaa eteenpäin vientiä:

Hyvä esimerkki on siinä esimerkiksi, että meillä olisi muka vastuuta ja vastuu siitä että tämä kone pitää lähteä nyt vaikka huomenna. Mutta ei me silti saada jäädä ylitöihin jos me ei käydä kysymässä lupaa. Minusta se ei ole silloin kyllä ihan valmis tiimi. Silloinhan meillä pitäisi olla, jos meillä on velvoite, että meidän pitää saada se kone silloin valmiiksi eikä me keritä normalityöajalla. Eihän meillä silloin ole valmiutta vielä. (haastattelu, asentaja, mies)

Yhteisesti sovittujen päätösten täytäntöön saattamisen katsotaan osin kangertelevan. Kaikilla päätöksillä ei jostain syystä tunnu olevan veloitavuutta ja sitovuutta, mikä aiheuttaa turhautumista ja epäluottamusta:

Työntekijä, mies: Sitten tuommoinen organisaation ongelma on sovittujen päätösten vienti käytäntöön eli tehdään kyllä joka tasolla hyviä päätöksiä, olkoon ne yhteistyötä tai mitä hyvänsä koskevia, mutta koskaan ei saateta käytäntöön.

Varatoimitusjohtaja, mies: Ei osata päätöksiä panna toimeen....

Työntekijä, mies: Eli niitä ei toteuteta.

Varatoimitusjohtaja, mies: Onko tämä nyt tämän hetken ongelma vai onko se vielä korostuneempi ongelma siinä uudessa organisaatiossa, missä ei ne roolijaot ole niin selvät?

Kehityspäällikkö, mies: Ei ole päättäjiä jotka vie ne täytäntöön?

Varatoimitusjohtaja, mies: Aika hyvin asetettu kyllä kysymys, yhteisvastuu on helpoin vastuu. (työkonferenssi)

Päätöksien tekoa ja täytäntöönpanoa määrää luonnollisesti erityyppisten päätösten sekä objektiivinen että tulkinnanvarainen tärkeys. Priorisoidut, päivänpolttavat ja strategisesti tärkeät päätökset viedään toki täytäntöön. Sen sijaan monesti esimerkiksi tuotantoprosessin, työympäristön ja menetelmien korjauksia, parannuksia koskevien päätösten täytäntöönpano saattaa jäädä puolitiehen:

Kehityspäällikkö, mies: Minkä tyyppisiä asioita tarkoittatte tällä päätösten täytäntöönpanolla ettei ne toteudu? Jos asiakkaalle pitää kone suunnitella, niin kyllä se varmasti toteutetaan se päätös. Mutta onko nämä henkilöstöasioita vai mitä, minkälaisia asioita nämä tämmöiset työt on jotka jätetään roikkumaan sitten?

Koneasentaja, mies: Korjauksia, kaikkennäköisiä. Voidaan sanoa tuota, meillä jos käsitellään joku asia tiimipalaverissa, jos siellä ei ole sitten jotain tuota aikataulua sille, vaikka sille vastuuhenkilö laitetaan, mutta jos ei aikataulua ole ja sitten voidaan sanoa, että valvontaa sille. Meillä on kyllä kehitetty sillä tavalla se valvonta, jotta seuraava kokous ottaa ensimmäisenä sen listan mitä oli edellisessä kokouksessa olemassa ja ne henkilöt joiden piti laittaa nämä kuntoon ja seuraava kokous ensimmäisenä asiana aina käsittelee nämä täytäntöönpanokysymykset.

Työterveyslääkäri, nainen: Vastuuhenkilö, aikataulu ja valvonta. Niin toimisiko ne sitten.

Työntekijä, mies: Ei vaan sitten aina on kiireitä ja aina mennään ohi sovitusta päätöksestä. Kyllä se aivan selvä on, että jos on tilauksia tuossa iso kasa, niin se ensimmäisenä todetaan että kyllähän tämä nyt vielä tämän käy, siirretään sen takia vaan. On tilauksia. Eli kuitenkin ne ns. markkinat ratkaisee sen. Se on yksi tekijä joka on ns. yleispätevä syy jonka taakse on aina helppo mennä.

Varatoimitusjohtaja, mies: Onko tämä loppujen lopuksi kuitenkin ongelma, ollaanko me tulossa siihen tulokseen et se ei olekaan isompi ongelma?

Työntekijä, mies: Aina kun tehdään päätös, on se pieni tai iso päätös, jos ei se nimenomaisesti tule koskaan käytäntöön, niin se nakertaa kuitenkin sitä yhteistä ympäristöä missä toimii, kuitenkin sen uskottavuutta. Eli ei... se on huono asia.

Varatoimitusjohtaja, mies: Niin, miksi näitä tapahtuu. Johtuuko se siitä että ihmiset ei kuitenkaan koe niitä asioita tärkeinä ja sen takia ne jää tekemättä, vai johtuuko se siitä että on niin paljon muuta asiaa siinä? (...) (työkonferenssi)

Sekä tavoitteenasettelun ongelmat että päätösten täytäntöönpanon vaihtelevuus tuntuvat nakertavan luottamusta ja sitoutumista ikuisuusongelmien ratkaisemiseen ja tuotannon menetelmien kehittämiseen. Työntekijöiden odotuksena kuitenkin on, että jos yritys viestii haluavansa ottaa työntekijöitä entistä laaja-alaisemmin mukaan päätöksentekoon, johto on myös velvollinen viemään osallistavasti tehdyt päätökset täytäntöön. Muutoin syntyy pettymyksen ilmapiiri, ja mahdollisuus osallistumiseen ja vaikuttamiseen alkaa tuntua lähinnä kosmeettiselta.

Osaamisen ja tietämyksen käytön uudelleenjärjestelyn ongelmat

Keskeistä teollisen tuotantoprosessin tehokkuudelle ja laadukkuudelle on taito yhdistää ja organisoida moninainen prosessissa tarvittava osaaminen tarkoituksenmukaisella tavalla. Eri toimintojen ja eri henkilöiden osaaminen ovat aidosti toisiaan täydentäviä – yksi henkilö ei voi hallita kaikkea. Luottamus ja tehokas yhteistyö mahdollistuvat jos tunnetaan toinen toisensa asiantuntijuus ja arvostetaan sitä puolin ja toisin, mutta:

Hallintopäällikkö, nainen: Tässä on ainakin havaittavissa vaikka näitä projekteja perustetaan ja sitä projektityöskentelyä harastetaan, niin aika usein työntekijöitten edustaja unohdetaan. Ja se on kyllä sääli. Et siellä on vaan tuotekehitys ja ehkä myynnistä joku, ja joku laskentaosastolta. Mutta ei sitten kuitenkaan siltä alueelta missä se homma varsinaisesti tehdään. Että siellä pitäisi olla, että nämä rajat vähänkään hämärtyisivät, niin tällomaisissa täytyy sitten olla se ihan se koko kenttä edustettuna.

Tuotantopäällikkö, mies: Niin ja nimenomaan sillä tavalla, että ne henkilöt siihen projektiin on valittu osaamisen perusteella.

Tuotantopäällikkö, nainen: Ja he edustaa sitä osaamistaan siellä eikä ole jonkun henkilöstöryhmän edustaja. Se on se yksi virhe mikä projekteissa tehdään, että siellä edustetaan jotain henkilöstöryhmää tai jotain organisaatiota. Katsotaan että okei, tällainen projekti, minkälaisia osaamisia me tähän tarvitaan ja ne kerätään. (työkonferenssi)

Toinen osaamiseen liittyvä ja yhteistyöilmapiiriä heikentävä ilmiö on joidenkin henkilöstön jäsenten välillä esiintyvä nihkeä suhtautuminen osaamisensa jakamiseen ja toisten opastamiseen. Omaa erityisosaamista puolustetaan kahdellakin tavalla: toisaalta sitä ei haluta luovuttaa muille ja toisaalta ei haluta tehdä oman spesialiteetin ala- tai ulkopuolelle kuuluvia tehtäviä. Oman osaamisen käyttö, jakaminen ja siitä saatava korvaus, oli sen muoto aineellinen tai aineeton, lyhyellä tai pitkällä aikavälillä ansaittavissa, on keskeinen kiistanalainen elementti muutoksessa olevassa työn psykologisessa sopimuksessa.

Muutoksen tulkinta

Yritysten toiminnan haasteet ja muutospaineet aiheuttavat yrityksen toimintaan epäjärjestystä ja myös epävarmuus lisääntyy muutosherkässä tilanteessa. Yrityksen henkilöstö pyrkii eri tavoin yhteisöllisesti jäsentämään epävarmuutta ja muutosta, tekemään siitä ymmärrettävämpää ja vähemmän epävarmaa. Karl E. Weick on analysoinut epävarmuustilanteita organisaatiossa aktiivisen järjen tai järjestyksen tekemisen (sense-making) synnyttäjänä. Sensemaking voitaisiin suomentaa juuri epävarmuustekijöitä sisältävän tilanteen tulkitsemiseksi ja jäsentämiseksi. Siinä kirjaimellisesti tehdään ja rakennetaan järjestystä ja selkeyttä sellaiseen, mikä sisältää epävarmuutta ja ambivalenssia. Sensemaking on Weickin mukaan prosessi, joka muun muassa perustuu identiteetin rakentamiseen, se on taannehtivaa, sosiaalisesti jaettua ja jatkuvaa, siinä keskitytään vihjeiden keräilyyn ja se on uskottavuuden pikemmin kuin paikkansapitävyyden ohjaamaa (Weick 1995, 17).

Sensemaking organisaatiossa perustuu puhetapoihin, jotka kiteyttävät muutoksen kokemisen tapoja ja tätä kautta muovaavat organisaatiossa

käytävää dialogia ja siten vuorovaikutusta vaikuttamalla ihmisten asennoitumistapoihin ja tapaan ymmärtää tilanteita. Muutoksen tulkintaa kiteyttävät ilmaukset ja muotoilut ammennetaan

- yhteiskunnan ideologioiden sanastoista,
- organisaation eri ryhmittymien ja ammattikuntien sanastoista,
- uskomuksista ja oletuksista, jotka otetaan annettuna
- perinteestä ja edeltäjien sanastoista ja
- kokemusten ja niitä kiteyttävien tarinoiden sanastoista (Weick 1995, 107).

Jatkossa kuvaan, miten sensemaking kohdistuu erilaisiin yhteistyön tekemisen ehtoihin ja raameihin, työn psykologiseen sopimukseen – tavoitteisiin, panoksiin ja palkkioihin, suunnitelmiin ja sopimuksiin. Toiminnan ja yhteistyön kehittäminen edellyttää tarkempaa analyysiä siitä, millaisissa suhteissa toisiinsa eri toimijaryhmät teollisuustyössä ovat ja millaisin puhetavoin he tulkitsevat yhteistyösuhteen piirteitä ja sen ongelmia yhteisöllisesti. Toimijat tulkitsevat omaa tilannettaan ja toimintaympäristöään ja valitsevat asennoitumis- ja toimintatapoja tulkintansa pohjalta. Omaa tilannetta ja muutosvaihtoehtoja pyritään jäsentämään tai ne jäsenytyvät erilaisten tiedollisten ja emotionaalisten resurssien pohjalta.

Psykologisen sopimuksen tulkintakehykset

Yksittäisen toimipaikan ja yksittäisen työntekijän näkökulmasta globaalisti toimivan yrityksen toiminnan kehysten ja toimintaa suuntaavien tekijöiden hahmottaminen voi olla enemmän tai vähemmän vaikeaa ja epävarmaa. Yrityksen toimintaperiaatteita yleisesti kuvaava kommunikointiväline yrityksen sisällä on usein yrityksen strategia, jossa luonnehditaan yrityksen tavoitteita, tulevaisuuden visioita ja arvoja. Julkilausutussa strategiassa ei tietenkään luonnollisesti ilmaista yksityiskohtaisia valintoja ja painotuksia, jotka yritys aikoo tehdä tavoitteisiin pyrkiessään. Suurehkon yrityksen yksittäisen työntekijäryhmän tai työntekijän kannalta strategia- ja visiopaperit toiminnan suunnan lukemisen ja tulkitsemisen kehyksinä eivät kuitenkaan ole kovinkaan informatiivisia. Toiminnan muutospäätösten käytännön merkityksen tulkintaa voidaan tehdä vasta toimipaikka- ja toimintokohtaisten osatavoitteiden tarkastelun kautta.

Jännitteitä ja varautuneisuutta muutoksen edessä aiheuttaa se tosiasia, että muutokset aikaansaavat erilaisia vaikutuksia erilaisille työntekijäryhmille. Reagointitavoista voi tunnistaa tyyppejä. Reagointitavat perustuvat tapaan, jolla muutostilanteen elementit hahmotetaan, millaisia asioita tulkitaan seuraavan kustakin kehityspolusta omalta kannalta. Mutta mihin erilaiset epävarmuutta sisältävät tulkinnat tulevaisuuden suunnasta perustuvat ja miten tulkinnat muodostetaan organisaatiossa?

Perinne

Eräs toiminnallisiin muutospaineisiin reagoinnin perustapa on nykyisiin asemiin, etuihin ja suhteisiin pitäytyminen. Työn psykologisen sopimuksen elementit halutaan pitää muuttumattomana. Tämän tulkintatavan taustalla on päättely, jonka mukaan lyhyellä tähtäimellä nykyisyyden, status quon, lähes varmojen etujen vaihtaminen tulevaisuuden epävarmoihin etuihin ei ole järkevää. Perinteiset asemat tuottavat ennustettavuutta ja ennustettavat edut, kun taas useissa yrityksissä vielä muutostilassa olevat uudet tiimiytymis- ja palkkausrakenteet eivät näitä varmista:

Sitten jos katsoo vanhempia työnjohtajia esimerkiksi, kyllä vaikealta näyttää tähän tiimiin sopeutua. Tämä pomon paikka muuttuisi joksikin muuksi. (...) Noh, sitä nyt pitäisi ajatella siltä pohjalta, että esimerkiksi itsesi kannalta, jos olet ollut pomona jossakin työpisteessä, siellä on ollut arvovalta, käskyvalta ja sinä olet määrännyt mitä tehdään, sanonut kavereille että tämä ja tämä ja tulet silloin ja lähdet silloin. Mutta sitten jos ei tällaisia arvovalta tehtäviä olekaan. Niin joutuu tavallaan joksikin muuksi eli järjestelemään niitä asioita, joka tarkoittaa paljon muuta kun sitä varsinaista pomon tehtävää. Niin ehkä siinä tulee se kysymys, että ei välttämättä halua siihen. Vastarintahan on aina ihan selvä kun uusia muutoksia tulee, jonkun aikaa.” (haastattelu, työntekijä, mies)

Työntekijä, mies: Niin mä on kyllä sitä mieltä että se on korvien välissä tuo homma, että jos olettaa että oman asemansa turvaa sillä että panttaa tietoa, niin aina tulee jossain vaiheessa viisaampia

ja fiksumpia, jotka käy... tietysti täytyisi olla sillä ammattitaidolla varustettu, ettei tarvitse pelätä omaa asemaansa.

Työntekijä, nainen: Se on se ihmisten asennemuutos on yksi semmoinen tekijä, että tuota... ne jotka on siinä vanhassa ajassa kiinni.

Työntekijä, mies: Mutta justiin tässä heitettiin tämä organisaation madaltaminen, perinteisten roolien ja rajojen poisto, niin se on sillain korvien välissä, että jollain se on jopa osa palkkaa se pelkkä rooli tai se asema. (työkonferenssi)

Aikaisempi toimintatapa muodostaa lähtökohdan ja taustan nykyisyyden vuorovaikutuksen luonteelle. Aiemmin selkeä, kenties moniportainen mutta hyvin tunnettu ja vallitseva organisaatorakenne on ollut kaavain, kompassi, johtosääntö ja menettelytapa, joka on ohjannut vastavuoroisia odotuksia, suhteissa olemista ja vuorovaikutusta. Vuorovaikutus on ollut pitkälti säänneltyä ja ohjattua, ja tietyssä mielessä ei-problemaattista. Se on tuonut tarvittavan jäsenyyksen ja mallin vuorovaikutukseen, se on ollut jaettu ja tunnettu, vaikka ei aina kovin käytännöllinen sopimus ja suunnitelma yhteistyöstä. Henkilökohtaista kohtaamista ei välttämättä ole juurikaan tarvittu. Se on poistanut tietyllä tavalla myös sosiaalista jännitystä:

No minkälainen organisaatio, johtamismalli se sitten on joka meillä pitäisi olla jotta tämä tällainen sosiaalinen kanssakäyminen pääsisi parhaimmillaan esiin ja kehittymään. Minusta se semmoinen moniportainen organisaatio ja keskitetty päätöksenteko ja... ja tällainen on yksi, joka on ruokkinut sitä, ettei ole itse asiassa tarvittu vuorovaikutusta. Se on ollut jopa haitaksi jos on ollut kovin paljon sosiaalisia taitoja. (työkonferenssi, henkilöstöpäällikkö, nainen)

Tutkija: No minkälaisilla alueilla tää puutteellinen yhteistyötaito ilmenee? Et mikä sen sisältö on?

Koneasentaja, mies: Sehän se siis... minun mielestä se on tämä vanha perinne. Eli tällainen voidaan sanoa että järjestelmä jossa me on eletty, että on hyvin jyrkät rajat. On johtajat, on

seuraava johtotaso, sitten välijohto, sitten työntekijä. Sitten on työntekijöissäänkin luokitellaan eri taitotasoa ja eri ammattitasoa. Elikkä tämä vanha perinnehän on se joka pitää ensin murtaa. (työkonferenssi)

Kun perinne muodosti kaavan, jolla työt ja vastuualueet jaettiin, myös sosiaalinen vuorovaikutus oli riskitöntä, varsinkin kun sitä ei välttämättä tiettyjen tehtävien hoitajien välillä edes juuri esiintynyt. Uusi tilanne ja sen tuomat toimintatapapaineet aiheuttavat uusia jännitteitä, uuden tarpeen esittää omaa ammattia ja omaa osaamista laajemmassa ja useammanlaisia ammattilaisia sisältävässä yhteistyökuviossa. Ei välttämättä edes tiedetä, millainen vuorovaikutus on hyväksyttyä:

Ei siitä kauhean pitkä aika ole, kun viisi–seitsemän vuotta mennään taaksepäin, niin oli tilanne se että suunnittelija suunnitteli laitetta ja vartosi kun 15.30 lähti jätkät kotiin, niin se meni kattoon sitä konetta, teki jatkosuunnittelua sen jälkeen. Ja tänä päivänä on se, että ne suunnittelee sitä aika pitkälle yhdessä. Että siinä on iso kynnys jo menty yli ja niin pieni askel kun se itse asiassa on. Mutta mitkä ne rakenteet on jotka pidättelee että se ei lähde käyntiin. Että onko se se johtamistapa ja onko se pelko ammattitaidosta, että kun en mä pysty sitä viimeisen päälle yksin tekemään, niin mä en voi sitä tehdä toisen kanssa. Että tämmöisiä ihan saattaa tulla näitä. Ja onhan siellä sitten pelkoja kanssa ja varmaan toisinpäinkin, ei varmaan työntekijätäkään olleet niin kovin halukkaista kehittämään sitä, mahdollisesti pelkoa, että urakkapalkan menettää tai jotain tämmöisiä, että saattaisi tulla kielteisiä seuraamuksia. (työkonferenssi, pääluottamusmies, mies)

Tuotantoteknikko, mies: ...tapahtunut myönteistä kehitystä viime vuosina, ja siihen on molempien puolien asenteet pitänyt muuttua ennen kuin se on mahdollista. Ja tietysti miten tuommoinen, Yritys N on aika vanha organisaatio, niin onko siellä tämmöiset vanhat paineet sitten olleet. Tämmöinen ei ole tapana sitten ehkä ollut...

Työntekijä, mies: Ja varmaan se on ihan semmoinen tietty kulttuurillinen asia se... kun Suomessakin, että ei siinä. Mutta että

kun miettii että millähän päästäisiin parempiin käytäntöihin, niin eihän sitä muuten tule kun helkkari puhumalla. (työkonferenssi)

Aktiivisuus

Vastapainona perinteisiin asetelmiin pitäytyvälle tulkintatavalle esiintyy tapa hahmottaa muutos ja siihen mukaan meneminen ainoana selviytymisen järkevänä mahdollisuutena – strategiana on tällöin aktiivisuus ja riskinsieto. Psykologiseen sopimukseen suostutaan ottamaan mukaan uusia elementtejä eli ollaan valmiita muuttamaan omien velvollisuuksien joukkoa. Tämän tulkintatapa perustuu päättelyyn, että omien pelimerkkien muutosherkkyydestä kannattaa huolehtia ja ylläpitää niiden muunneltavuutta:

Itsestään selvä on että se työntekijä tekee. Ja sehän on muuttunut muutenkin niiltä osin alkuajoista. Se monitaitoisuus on yks tärkeä alue. Jos on yhden ammatin vahva osaaja niin se ei riitä tänä päivänä. Sun on osattava levytyötä, hitsaustyötä, pystyä toimimaan suhdetoiminnassa tiimin jäsenenä. Ei yksittäiset tuppisuut pärjää. Siivottava alueet. Joskus oli siivoojat erikseen. Kuljetusmiehet erikseen. Tavallaan ollaan sillain että ollaan metallialan monitoimihenkilöitä. Ja ne jotka ei ole suostuneet tällaiseen yhteistoimintaan, niin ne on kyllä auttamattomasti sitten oven ulkopuolella. (...) Kyllä niin voi sanoa, että ne on näitä, kun ollaan tilanteessa että lomautetaan tai vähennetään väkeä, niin tietyillä kriteereillä työnantajana tietysti aina...ja aina hyvä monitaitoinen ammattimies on.... ja sitten jos vielä suhdetoimintaihminen niin pystyy esimerkiksi tiimissä työskentelemään. Kukapa ei semmoista valitsisi. (haastattelu, tuotannon työntekijä, mies)

Ammattiryhmästatukset

Erilaisiin ammattiryhmärooleihin on perinteisesti liittynyt voimakkaita psykologisia sopimuksia, selkeitä odotusrakenteita siitä, miten tietynlainen ammattilainen toimii ja on yhteyksissä muihin ammattilaisiin. Tällä on ollut luonnollisesti aikoinaan järkevä, kuitenkin aikakauteensa sidottu työnjaollinen perusta. Eräs tulkinta yhteistyön ongelmakohtiin ammenetaan perinteisestä ammattirakenteesta, etenkin eri ammattitehtävien ja

toimintojen välisestä työnjaosta ja vaikutusvallasta teollisuustuotannossa. Klassinen kriittisessä muutoksessa oleva vuorovaikutussuhde vallitsee tuotannon ja suunnittelun välillä. Perustava ja yhteisesti jaettu toiminnallinen tavoite on tuotteiden valmistettavuuden kehittäminen. Hyvä valmistettavuus saattaa joissain tilanteissa kärsiä, kun paine asiakasräätilöityihin tuotevariaatioihin kasvaa ja monia asiakaskohtaisia spesifikaatioita ja muutoksia joudutaan toteuttamaan melko myöhäisessäkin tuotannon vaiheessa. Tuotteen kokoonpanijan ja suunnittelijan yhteistyöstä muodostuu kriittinen tekijä, jonka tiimoilla saatatetaan ajautua jopa amatillisiin asiantuntijuusarvovaltakysymyksiin:

(...) Raportointihan meillä on, virheraportti joka tehdään aina virheosista tarvittaessa ja sitten jos siellä on semmoisia muutostöitä joista tarvitsee suunnittelun kanssa neuvotella, niin kyllä ne tulee tänne katsomaan yhdessä. Mutta siinä olisi kehittämisen varaa. Muutokset monesti, esimerkiksi kuvamuutokset saattaa kestää vuosia. Voisi olla nopeampi. (...) Ei kaikkia kiemuroita aina tiedä mistä kautta pitäisi mennä mikäkin, joskus tuntuu että työntekijä kun esittää, niin ne ei kohtaa sitten ne tarpeet, sen suunnittelijan ja työntekijän esityksien kanssa yhteen. Olisiko siinä kanssakäymisen paikan puutetta tavallaan. Se on perinneorganisaatio, suunnittelu. Kaipaisi enemmän sitä mukanaoloa siinä työssä, että tietäisi suunnittelija todella mistä on kysymys. (haastattelu, työntekijä, mies)

Suunnittelijat pitävät yllä tiettyjä työnsä vapausasteita, tekevät tietynlaisia ongelma-avaruuden rajoituksia säilyttääkseen työnsä kohtuullisen hallinnan ja tehokkuuden. Suunnittelijan perinteiseen psykologiseen sopimukseen on sisältynyt siis eräänlainen kirjoittamaton odotus autonomiasta asiantuntijana, jota modernin tuotannon asiantuntijuuden rajapintoja murentavat vaatimukset horjuttavat. Myös sukupuolen mukaan jakaantuvat ammattitehtävät luovat raja-aitoja, esimerkiksi tekstiilitehtaassa miehet ovat haluttomia siirtymään kutojan tehtäviin, joka perinteisesti on ollut naisten hallussa, toisaalta taas naisille pääsy perinteisesti miesten miehittämiin tehtäviin (esimerkiksi laitosmiehet) on lähes mahdotonta.

Mielenkiintoinen havainto tutkimusprojektin kyselyssä tarkastellun kolmen suuren teollisuusyrityksen kohdalla oli, että puolet asiantuntija-tehtävissä toimivista, yli kolmannes johtotehtävissä ja yli neljännes toimihenkilötehtävissä toimivista pitää tärkeimpänä ongelmana työssään *työn*

sidonnaisuutta muiden töihin. Tämä tulos kertoo ehkä ainakin kahdesta asiasta. Ensinnäkin se kuvastanee toiminnan tahdin nopeutumisen yhteydessä erilaisten tiedonkäsittelyn ja päätöksenteon monimutkaistuneen ja tulleen monimuuttujaisemmaksi. Toisekseen se voi kertoa myös johtotehtävissä olevien hankalasta asemasta suhteessa omaan työssä onnistumiseensa – ei riitä, että he itse hoitavat työnsä huolella ja parhaan taitonsa mukaan, vaan he kantavat viime kädessä omistajille myös vastuun siitä, että kaikki muutkin ovat hoitaneet leiviskänsä asianmukaisesti. He ottavat vastaan ruusut ja risut, oli heidän alaistensa työpanoksen laatu millainen tahansa:

Mutta jos aikaa on 2 vuotta ja 30 miljoonaa tavoite, niin silloinhan sä tiedät että... Se ihminen joka päättää niistä asioista, se vastaa myös työstään. Jos ei tulostakaan tule, niin se lähtee ulos. Sehän on aika yksiselitteistä silloin kun puhutaan yrityksestä. (tk., työntekijä, mies)

Ammattiyhdistysperspektiivi

Uusien yhteistyötapojen käyttöönottoon ja tehtäväalueiden uudelleenmuotoiluun voidaan myös suhtautua tulkitsemalla ne ensisijaisesti rahakysymyksinä, kysymyksinä siitä, mitä muutos maksaa työntekijälle, riippumatta siitä, mikä muutoksen varsinainen sisältö on, miten se muuttaa itse työn sisältöjä. Ammattiyhdistyksen edustajat ovat usein taipuvaisia muotoilemaan muutoskysymykset juuri tästä näkökulmasta:

Minun mielestä kuitenkin, mehän myydään itseämme jonnekin. Siitähän se periaatteessa lopulta on kysymys, että me myydään tiettyyn hintaan omaa työtämme ja sitten tietyillä ehdoilla pyritään myymään sitä. Elikkä miten mukava meillä on olla. Se on yks. Minkä verran siitä saadaan rahaa. Miten näillä kahdella järjestetään tämä, että olisi mukava olla, mennä töihin ja lähteä töistä pois, ja saataisiin siitä kohtuullinen korvaus niin, että pystyy tuommoiset, noh, suomalaiset perustarpeet [tydyttämään]. Siitähän se vaan on kysymys. (työkonferenssi, työntekijä, luottamushenkilö, mies)

Muutosilmiöiden käsittely lähtökohtaisesti rahakysymyksinä on myös ammattiyhdistykselle perinteinen ja tietyllä tavalla turvallinen lähestymistapa epävarmuutta sisältäviin tulevaisuusvisioihin. Rahakysymysten

asettaminen muutoksen lähtöpisteeksi ja eräänlaiseksi ehdoksi saattaa kuitenkin kiristää vuorovaikutusilmapiiriä, vaikka enemmistö rivityöntekijöistä ei tulkitsisikaan uudistuspyrkimyksiä rahakysymyksinä. Eniten esillä ja siten ilmapiirin muokkaajina sekä mielipidejohtajina saattavat toimia äänekkäät muutoksen vastustajat muutoksiin neutraalisti, joustavasti tai myönteisesti suhtautuvien kustannuksella (vrt. Kevätsalon 1998 samansuuntaiset havainnot tutkimuksissaan). Mielipidejohtajat pyrkivät toimimaan siis myös kollektiivisen psykologisen sopimuksen formuloina jina ja uusintajina.

Pohdintaa muutosten tulkittavuudesta

Teollisuusyritysten arkisen toiminnan ja yhteistyön muutosten seurausten ja vaikutusten tulkittavuuteen ja muutoksiin reagointiin näyttävät vaikuttavan siis erilaiset organisaatiokulttuuriksi puhetavoiksi ja järkeistämisen apuvälineiksi asettuvat tulkintatavat. Ne tuovat jäsennostä ja järjestystä, ja niiden rakentumiseen vaikuttaa tosiasiallinen ja koettu yrityksen yleinen päätöksenteko-, viestintä- ja kommunikaatiokäytäntö – reitit, tahti, nopeus, tietolähteet ja priorisointi.

Seuraavassa pyrin tuomaan esille, miten suurten teollisuusyritysten eri toimijat tuovat esiin yhteistyön ongelmia koskevia selityksiä ja pohdintoja, jotka ylittävät edellä kuvattujen, päällimmäisten ja vakiintuneiden puhetapojen tason. Pyrin suhteuttamaan toimijoiden selityksiä etsivää puhetta teoretisointiin työn psykologisesta sopimuksesta ja yhteistyön perusehdoista eli preferenssien koordinoiminn ja sovitun suunnitelman keskeisyydestä, miten toimien ja millaisia pelisääntöjä noudattaen yhteisiin tavoitteisiin pyritään.

Yhteistyöongelmien selityksiä ja perusteluja

Muuttuvaan toimintaan odotetaan käytännön pelisääntöjä – pelkät abstraktit tavoitteet eivät riitä

Aiemmin kuvattiin tavoitteenasettelun ja osatavoitteiden keskinäisen koordinoiminn tuottavan kitkaa yhteistyösuhteisiin. Pohjimmiltaan kysymys on siis kokemuksellisesta tasapainoilusta yhteisten ja molemminpuolisesti jaettujen, toisaalta ositettujen ja keskenään kilpailevien tavoit-

teiden tavoittelun välillä. Johdolta odotetaan tavoitteiden järkevää koordinoitua:

Työntekijä, mies: Siinä on viidakon lait silloin, että kyllä se pitäisi sillain olla yrityksen turvattua toimintaa, että se esimiesvalmennuksessa, osastopäällikkötasolla on sillain että ei synnytetä tämmöisiä kilpailuasetelmia eri työryhmien, osastojen välillä. Kyllähän siinä pitemmän päälle lankeaa sillain, et se voimavara hukkuu siihen kilpailemiseen. Ei siitä tulekaan sitä tulosta.

Hallintopäällikkö, nainen: Jollakin tavalla se johdon tavoiteasetelma pitäisi olla semmoinen, että se ei anna mahdollisuutta tämmöisiin itsensä vastaan -asetelmiin. Vaikka ne tavoitteet on yhdet ja yhteiset siellä ylätasolla, niin se täytyisi purkaa niin johdonmukaisesti niihin alatavoitteisiin, että ei synny semmoisia tavoitteita jotka houkuttelee tähän itseensä vastaan kilpailemiseen. (työkonferenssi)

Vastauksena paineisiin toiminnan joustavoittamisesta tutkimusyrityksissä on siirrytty tiimimäiseen työskentelytapaan. Käytännön menettelyt etenkin tiimien itseohjautuvuuden asteen ja luonteen suhteen hakevat kuitenkin vielä toimivaa muotoaan. Tiimimäisyys on tuonut tarpeen jäsentää sille tulleet tehtävät ja vastuut uusista lähtökohdista. Tiimimäiseen työskentelytapaan siirtyminen edellyttää muutoksia päivittäisissä yhteistyökäytännöissä, rooleissa ja toimintavaltuuksissa. Tiimityöskentely edellyttää etenkin syvenevää sitoutumista ja vastuunkantoa kaikilla työntekijätasoilla. Tutkimusprojektin kyselyn mukaan kolme neljästä työntekijästä kokeekin työn vaatiman vastuun ja työnteon tuloksen saavuttamiseen sitoutumisen vaatimusten kasvaneen. Joissakin tapauksissa sitoutuminen ja vastuunotto eivät ole vielä löytäneet muotoaan, yhteistyökäytäntöjä ja rooli-odotuksia leimaa toisinaan vielä työnjohtovetoisuus. Perinteet hidastavat puolin ja toisin uusien, toimivampien yhteistyökäytäntöjen muodostumista:

(...) Kyllä musta se riippakivi mikä meillä edelleen on, on se että liian paljon on puolin ja toisin sitä mentaliteettia että vain pomot ja esimiehet on fiksuja. Ja että verstaan lattialla tiimeissä ei oikeastaan tarvitse muuta kun tehdä sen mukaan mitä sanotaan. Ja sitten voi tietysti arvostella sitä, että on ihan pöllöä hommaa. Mutta minusta

edelleen tulee aivan liian paljon tällaisia kommentteja että kyllä esimiehen olisi pitänyt nähdä tämä ja huomata, et eihän tätä tällä tavalla kannata tehdä ja se... Mulla nousee aina niskavillat pystyyn siinä vaiheessa. Että miksi hemmetissä, jos te kerran näitte että tämä on aivan väärä konsepti niin miksi ette avanneet suuta. Että etukäteen sille olisi voitu jotain, mutta historiaa ei voi todellakaan muuttaa. (haastattelu, tuotantopäällikkö, mies)

Yhteistyöhön kuuluu tehtäväjaon suunnittelu. Aina suunnitelma ei tunnu pitävän tai olevan riittävän kattava:

Varatoimetusjohtaja, mies: Eli tämä on siis, roolit on yksi asia eli 'ei kuulu mun ruutuun'. Onko meillä semmoista ajattelua?

Koneasentaja, mies: On paljon vielä. 'Tuo ei ole minun ongelma'. (työkonferenssi)

Hajautettu ja madallettu päätöksenteko ei aina tuo autuutta eikä varsin-kaan joustavuutta. Päätösten täytäntöönpano tulee aina organisoida jotenkin. Päätösten teon ja täytäntöönpanon kitkojen syynä joissain tapauksissa voivat olla epäjohdonmukaisuudet ja tulkinnanvaraisuudet päätöksentekovastuissa ja -valtuuksissa. Vastuunjako täytyisi kuitenkin suunnitella, vaikka ollaankin pyrkimässä pois jäykästä, epäkäytännöllisestä hierarkiasta:

Kehityspäällikkö, mies: Minä en ymmärrä että miten organisaatio voidaan ilman jonkunlaista hierarkiaa hoitaa. Kyllä se joku hierarkia pitää olla. Siis tai organisaatio olla ja vastuuta ja kaikki nämä. Ei se semmoinen ilman toimi. Siitä tulee kaaos.

Koneasentaja, mies: Niin, tuleeko sitten se että jos ei ole tuota organisaatiota, että tulee vielä enemmän 'ei kuulu mulle' -kysymyksiä, kuin että jos on roolijako, vielä enemmän sitten.

Työterveyslääkäri, nainen: Jos on kovin monta käskijää, silloin ei tiedä ketä...

Varatoimetusjohtaja, mies: Ei, silloin tulee enemmän semmoisia tilanteita, että kaksi henkilöä yrittää tehdä samasta asiasta päätöksen ja jos ne on eri mieltä, niin sitten tulee ongelma.

Koneasentaja, mies: Et kumpi on vahvempi.

Työterveyslääkäri, nainen: Siinä on työntekijä aika avuton jos niinkun tulee komentoa kahdesta suunnasta, et miten tässä tilanteessa nyt menetellään.

Varatoimitusjohtaja, mies: Joo, meillä on nyt semmoisia tilanteita aika paljon. Ja se on ihan laillisen organisaation mukaan niitä tulee tavallaan, että se ei johdu mistään piilo-organisaatiosta vaan ihan siitä virallisesta. Ja sitten siinä täytyy hakea jostain erotuomaria, ja jos sitä erotuomaria ei löydy, niin sitten siinä asiassa ei synny päätöstä ollenkaan. (työkonferenssi)

Luontevasta ja joustavasta tehtävähierarkiarajat ylittävästä muutostilanteiden käsittelystä on toisaalta myös jo hyviä kokemuksia. Edellytyksiä laadukkaalle, häiriöttömälle valmistusketjulle ylläpidetään yhteistyössä:

Tuotannon työntekijä, mies: Parempaan suuntaan ollaan menossa huomattavasti siis sillain, että kun puhuttiin tuolla, niin kyllä tuotesuunnittelun täytyy olla sillain, että siellä on vastuuhenkilöt ja se on linjassa. Eli ne käy verstaalla ja ne ottaa kantaa asioihin ja on ... ne ei voi linnoittautua sillain. Ennen vanhaan oli paljon kovempi kynnys. Siis ajatellaan että soitat konttoriin, että suunnittelija tulee kattomaan sitä ongelmaa, niin saatto mennä viikkoja ja ongelma saattoi olla ohitse tai jatkua, nyt se tulee samalla tunnilla tai saman puolen tunnin sisään. Ja ruvetaan ratkomaan heti se homma miten se tehdään. Se on sitten oma asiansa, että koska se on puhtaana paperilla mutta kyllä se muuttunut on. (...) Eli kaikki mitä tuodaan semmoiset toiminnot lähemmäksi linjaa mitkä on olleet ennen kaukana jossain konttorissa eristettynä omaan maailmaansa, niin kyllä meillä siitä kokemuksia on, että huomattavasti toiminta on tehostunut ja ihmiset on ruvenneet ymmärtämään niitä ongelmia mitkä siinä lähi-tilanteessa on. (työkonferenssi)

Näyttää siis siltä, että samanaikaisesti kun edellytetään laajempaa sitoutumista ja vastuunottoa kaikilta osapuolilta, tehtävät, vastuualueet ja -rakenteet täytyy suunnitella ja määritellä huolellisesti, ja tämän jälkeen ne täytyy vielä kommunikoida tehokkaasti yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Keskeisimpiä ongelmia tiimimäiseen työskentelytapaan siirtymisessä teollisuustyössä onkin ollut pelisääntöjen määrittelyn vaihtelevuus, valtuuksien ja vastuun uudelleenjako kun ei tapahdu pelkästään omalla painollaan.

Se, että uusien yhteistyön vuorovaikutukseen liittyvien pelisääntöjen määrittelyyn ei ole osattu kiinnittää ehkä riittävästi huomiota, liittyy myös pyrkimykseen päästä eroon kielteisestä byrokraattisuudesta ja ruutuajattelusta työnorganisoinnissa. On päätelty, että ongelmaksi koettuun byrokraattisuuteen ei pidä vastata uusilla byrokratioilla. Kuitenkaan organisaattiorakenteiden selkeän määrittelyn ei tarvitse merkitä kielteisen byrokraattisuuden kasvua. Adler (1996) onkin analyysissään kuvannut tärkeää eroa mahdollistavan ja pakottavan byrokratian välillä toiminnan käsikirjoituksena. Mahdollistava byrokratia vähentää sosio-psykkistä jännittyneisyyttä ja sillä on jäsennystä luova vaikutus. Pakottava byrokratia taas hidastaa ja jäykistää epäfunktionaalisella tavalla toiminnan ketjuja. Myös tuoreessa suomalaista metalliteollisuutta koskevassa tutkimuksessa (Jurvansuu ym. 2000, 80) havaittiin, että liiketoimintastrategian, tehtäväkuvien, vastualueiden ja pitkän aikavälin henkilöstöstrategian muodollinen kirjaaminen oli yhteydessä toimipaikan hyvään menestymiseen.

Johtaminen yhteistyön suuntimena

Johtamiseen ja johtajaan kohdistuu työntekijän kokemassa psykologiassa sopimuksessa paljon odotuksia. Johtajalla on valtaa ja siten myös kyky vaikuttaa työn organisoinnin ydinkysymyksiin. Johtajalle työntekijä on suostunut luovuttamaan paljon vaikutus- ja arvovaltaa solmiessaan työsopimuksen. Johtaja on tärkeä yhteistyön suunnitelman ja sopimuksen käsikirjoittaja ja toimeenpanija. Parhaimmillaan johtaja toimii tässä käsikirjoittajan ja toimeenpanijan roolissaan läpinäkyvästi ja oikeudenmukaisesti. Avoimuus ja sosiaalinen rohkeus nähdään uskottavan esimiestyön ehtoina. Johtaminen on myös psykologista johtamista, ei vain sitä, että jollakin on johtajana viimeinen auktoriteetti ja valta asioiden päättämisessä ja täytäntöön saattamisessa. Rooliodotusten muutos tuottaa tässäkin jännitettä:

Minusta siinä on tällainen perinne joka estää (...) tällainen puolin ja toisin jonkinnäköinen avoimuuden pelko ja rohkeuden puute. Et kyllähän se vaatii esimieheltä aika paljon, jos hän niinkun sillä tavalla avautuu, että menee sinne tiimiin ja sanoo että minä en nyt tiedä miten tämä tehdään tämä homma. Mä tiedän että tällaiset tavoitteet meille on annettu, mutta kertokaa nyt ihmeessä. Nyt

meidän pitää tälle yhdessä löytää ratkaisu. Silloin hän tavallaan tunnustaa sen osaamattomuutensa. Siinä on aina se vaara että se porukka sitten antaa palautetta, että hetkinen, mikäs esimies sinä olet kun et hallitsekaan tätä hommaa. (työkonferenssi, tuotantopäällikkö, mies)

Toisaalta:

Mun mielestä ongelma on siinä, että tuossa on johtopaikoilla henkilöitä, jotka ei mun mielestä ole ikinä osanneet ihmisten kanssa tehdä mitään yhdessä. Ei ole semmoista luontaista kykyä. Jos insinööri miettii, mullekin on sanonut, että miten hän saisi enemmän auktoriteettia, niin se miettii ihan vääriä asioita. Kun mäkin sanon että et jos sä tuommoisia mietit, niin et sä saa sitä ikinä. Että jos sä mietit jotakin että mitä sä rupeat kikkailemaan. Se tulee jos on tullakseen. Olet oma itsesi vaan (...) Et sinä niitä töitä tee, se on se sun porukkasi joka siellä tekee. Että jos sun olkapäällesi tullaan taputtelemaan, niin se johtuu siitä että porukka on tehnyt ne hommat hyvin. (haastattelu, asentaja, mies)

Johdon tapa ottaa muut yrityksen toimijat sisäisinä yhteistyökumppaneina mukaan toiminnan ohjaukseen on tärkeä yhteistyöilmapiirin rakentumiseen vaikuttava tekijä:

Mutta juuri nämä tämmöiset osallistumisjärjestelmät, niin kyllä ne myöskin aikaansaa sitä yhteistä kieltä. Ja sitten yksi asia vuorovaikutustaidoissa on se, että tässä on hirveen tärkeässä asemassa se yrityksen johto. Ja sen tapa toimia. Että jos ylin johto suhtautuu eri organisaatiossa toimiviin ihmisiin arvostaen ja ottaa ne yhteistyökumppaneina aidosti, niin se luo sitä semmoista ilmapiiriä yritykseen joka lisää avoimuutta, ja lisää sitä... se on semmoista itseänsä ruokkivaa asiaa, että jos tämmöinen avoimuuden ilmapiiri saadaan sieltä yrityksen johdon tasolta syötettyä, ja luottamuksen ilmapiiri, niin se ruokkii vuorovaikutusta ja vuorovaikutuksen lisääntymistä organisaatiossa joka puolella. (työkonferenssi, hallintopäällikkö, nainen)

Erityisesti keskijohto on jännitteisessä asemassa uudessa osallistavuutta lisäävässä yhteistyömallissa. Keskijohto on toisaalta alaistensa odotusten kantajana ja toisaalta täyttämässä ylimmän johdon odotuksia. Alaisten

ja toisaalta taas ylimmän johdon odotukset saattavat joutua odottamattomasti ristiriitaan, ja dilemman ratkaisijana keski johdon esimies saattaa joutua vaikeiden moraalisten ristiriitojen ratkojaksi – miten täyttää psykologinen sopimus yhteen suuntaan rikkomatta sitä toiseen suuntaan.

Jos ja kun yhteistyö on sopimukseen ja suunnitelmaan perustuvaa yhteiseen tavoitteeseen ponnistelua, oletuksena pitäisi olla myös se, että sopimuksen ja suunnitelman muutoksista sovitaan kuitenkin yhdessä ja avoimesti, myös tilanteessa, jossa valta-asemat ovat epäsymmetriset:

Tai sitten myöskin tällainen tiedottaminen, että jos pahimmillaan jonkun työtehtävien muutoksesta tulee tieto talon ulkopuolelta, niin se ei varmasti ole kyllä oikein hyvin hoidettua vuorovaikutusta. Et silloin ei ainakaan kyseisen henkilön työpanos vähään aikaan ole lähelläkään sitä mitä se voisi olla. Että tämä tiedotushomma pitäisi hoitaa rehellisesti ja avoimesti. (työkonferenssi, hallintopäällikkö, nainen)

Henkilöstön edustuksen tuominen yrityksen johtoon on lisännyt ja nopeuttanut tietämystä ja käsityksen luomista yrityksen tilanteesta ja toiminnan suunnasta sekä käytännön suunnitelmista. Kuitenkin tuntuu, että tietoa juuri tästä asiasta ei ole koskaan henkilöstön käsillä liikaa, ja tieto koetaan sitä luotettavammaksi, mitä useammasta lähteestä sitä saadaan:

Tuotannon työntekijä, nainen: Niin, ja sitten siihen että, sanotaan että meillä jotka pyörii tuolla kuvioissa mukana ja on tekemässä kaikenlaisissa johtoryhmissä ja luottamuselimissä, niin meillä on sitä tietoa enemmän. Mutta ei tällä tavallisella porukalla, vaikka sä kuinka yrität niitten kaaliin laittaa ja puhua jotakin, niillä ei ole sitä tietoa kun ei ole mitään semmoisia isompia informaatiotilaisuuksia. Nimittäin semmoisia, et niitäkin täytyy kyllä olla koko porukalle.

Hallintopäällikkö, nainen: Mun mielestä se on niinkun sen jälkeen kun meillä on jokaisella tuoteryhmällä oma johtoryhmänsä, sitten on vielä tulosityksikön johtoryhmä, sitten on vielä konsernin johtoryhmä ja jokaisessa johtoryhmässä on vähintään kaksi joissakin kolmekin henkilöstön edustajaa, niin se on kyllä... mun mielestä madaltanut niitä aitoja ja vähän sitä ymmärrystä lisännyt, mutta niinkuin sä sanoit, niin sitä tarvitsisi tukea laajemmalla tiedottamisella, informaatiolla joka sitten otetaan varmaan sen jälkeen kun on oma edustaja ollut omin korvin kuulemassa ja on

ehkä saanut syvemmälti sitä tietoa, niin siihen luotetaan siihen tietoon sen jälkeen enemmän kun se tulee kahdesta suunnasta samansisältöisenä. (työkonferenssi)

Yhteistyö resurssien yhdistelynä

Toiminnalliset muutos- ja kehityshaasteet ovat aina vuorovaikutukseen liittyviä haasteita. Vuorovaikutus organisaatiossa on kirjaimellisesti interaktiota, yhdessä toimimista erilaisia resursseja yhdistellen jollakin tavalla ja johonkin suuntaan. Yhdessä toimimisen tapaan ja tulokseen vaikuttavat lukuisat, loppujen lopuksi paljolti psykologiset ja kognitiiviset, ehtotekijät. Psykologiset ja kognitiiviset ehtotekijät ovat se energia, joka suuntaa, ylläpitää ja muuttaa organisaation jäsenten toimintaa.

Tutkimissamme yrityksissä tuote- ja tuotantoprosessi-innovaatioiden mahdollistajana ja käytännön ehtona nähdään kaksi päätekijää – osaamiseen panostaminen sekä vuorovaikutuksen ja yhteistyön laadun parantaminen. Nämä kaksi päätekijää ovat hyvin ihmiskasvoisia ja -keskeisiä luonteeltaan. Osaaminen on viime kädessä yksittäisten työntekijöiden hallussa ja yhteistyötä tehdään yksilöiden välillä.

Toiminnan kehittämishaasteet vaativat muutoksia yrityksen ja yksittäisten työntekijöiden resurssipanostuksissa. Samoin kehittämistoimet aiheuttavat muutoksia yksittäisten työntekijöiden kokemissa hyödyissä ja palkkioissa. Sekä resurssit ja panokset että hyödyt ja palkkiot voivat olla luonteeltaan aineellisia ja tai aineettomia, mutta niillä on kuitenkin aina haltijalleen jokin arvo, myös vaihtoarvo. Kysymys on myös pitkän ja lyhyen tähtäimen etujen punnitsemisesta.

Oman osaamisen käytön ja kehityksen kysymykset ovat eräs herkimpiä työn psykologisen sopimuksen osa-alueita. Erityisesti osaamisen jakamiseen ja työnkiertoon liittyviin inhimillisten resurssien käytön muutossuuntiin suhtaudutaan joissakin työntekijäryhmissä varauksellisesti. Oman tietämyksen ja osaamisen jakamista esimerkiksi nuoremmille työntekijöille tai muille ryhmille ei välttämättä pidetä oman aseman jatkuvuuden, urakehityksen tai ammatti-identiteetin kannalta mielekkäänä. Erikoisosaaminen, jota yksilö yksipuolisesti pitää hallussaan, saattaa antaa ainakin tunteen merkittävyyydestä ja mahdollisesta korvaamattomuudesta, mikä tuo samalla vaikutusvaltaa. Esimerkiksi jonkin laitteen optimaalisten asetusten teon taito tai kehitelty suunnitteluratkaisu pidetään

omana tietona, jota kyllä sovelletaan itse, mutta jota jaetaan tai dokumentoidaan nihkeästi muille:

Tuotannon työntekijä, mies: Joo, ja se on monelle joka tällä lailla vanhakantaisesti ajattelee... se on sitä oman minuuden myymistä eli joku pitää avaimia taskussaan tiedolla ja tieto on vallankäytön väline tietyllä tavalla. Joka on tässä vanhassa ammattimiesrakenteessa, mutta en mä usko että kun ihmiset on nuoria ja tämmöisiä toisella tavalla hiukka ajattelevia, että tämä ammattikuntalaitos on sillain kun ennen vanhaan että pikkusen piiloteltiin. Silloin kun minäkin alalle tulin. Huippumiehet vähän teki, silloin kun oltiin nuoremmat pois ja (...) Se on semmoinen terve itsetunto silloin, jos ajattelee et mä pärjään tällä vaikka mä tiedän ja mä pystyn tämän opettamaan kaverillekin, että siinä ei elämässä tapahdu mitään. Ihminen joka on avoin ja uskoo siihen että siinä organisaatiossa pärjätään muullakin kun tiedon panttaamisella tai sillä että juuri minä ratkaisen ongelman, tai että juuri minä tulin paikalle. Niin ehkä se on.

Projektipäällikkö, mies: Onko tämä semmoista tavallaan kilpailuhenkeä?

Tuotantopäällikkö, mies: On siinä sitäkin.

Tuotannon työntekijä, nainen: Niin ja sitten on myös sitä, että on mahdollisuus (...) ehkä tänä päivänä kun ajattelee, että on tämmöinen aika että on työpaikat kireällä, pidetään vähän omaa työpaikkaa takataskussa. (...) Että sitten kun se viimeinen tietotaito on annettu, niin...

Tuotantopäällikkö, mies: ...ei mua ainakaan voida irtisanoa. Mulla on niin paljon semmoista tietoa mitä ei ole muilla, jos mä sen luovutan niin mä olen vähän turvaton sitten. (työkonferenssi)

Osaamisen panttaamisen motiivina voi olla oman työmarkkina-aseman puolustaminen, erityisesti näinä massatyöttömyyden aikoina. Toisaalta myös perinteisessä, tosin jo väistymässä olevassa teollisessa työkuultuudessa eli mestari-oppipoika -jännite, jossa nimenomaan huippuosaaajat varjelivat parhaiten kikkojensa paljastumista nuoremmille, ja näin ylläpidettiin eräänlaista ammatillista hierarkiaa. Urakkapalkkajärjestelmät

ovat ehkä myös kannustaneet oman yksilöllisen suorituksen maksimointiin osaamisen levittämisen sijasta.

Motivaatiota esimerkiksi nuorempien opastamiseen heikentää myös se, että henkilökohtaisesta ammattiosaamisesta kyllä palkitaan, mutta opastamisesta ei. Opastaminen kuitenkin vaatii aikaa ja huomiota, mikä taas saattaa olla opastajan näkökulmasta pois oman tehtävän hoidon laadusta. Ongelmana opastamisesta ja osaamisen levittämisestä palkittamisen yhteydessä on myös se, kuinka mitata sitä hyötyä, mikä osaamisen levittämisestä esimerkiksi ryhmälle tai koko organisaatiolla koituu. Välttämättä hyötyä ei voi suoraan tunnistaa esimerkiksi tuottavuuden kohtoisena; se voi todentua esimerkiksi lopputuotteen parantuneena laaduna.

Projektipäällikkö, mies: Jos me sieltä aloitetaan. Tiedon jakamisen haluttomuus. Millä semmoista ongelmaa ratkotaan?

Tuotantopäällikkö, mies: Jos se muutama mikä mulla ensimmäiseksi edelleen tulee mieleen, jos tämä meidän palkittamisjärjestelmä olisi sellanen, että se selkeästi tukee ja palkitsee sitä tiedon jakamista ja vuorovaikutusta ja tällaista, niin kyllä se varmaan auttaisi asiaa.

Tuotannon työntekijä, nainen: Niin siihen mä on ihan samaa mieltä sun kanssasi, että sitä ei palkita riittävästi kun sä opastat muita.

Projektipäällikkö, mies: Tuonhan suunnitteluorganisaatiossa voi nähdä sillain, et sitä ei dokumentoida sillain niin kuin se pitäisi, vaan pidetään niin kuin omassa laatikossa se tieto ja ollaan se tärkeä mies.

Tuotannon työntekijä, mies: Joo kyllä se sitä vaatii, koska se on semmoinen mittari, että kun ihminen saa siitä palkkion niin se varmasti myönteisemmin suhtautuu ja tekee.

Tuotantopäällikkö, mies: Eihän se tarvitse välttämättä olla raha... rahapalkinto... että jos se muuten luodaan sitä arvostusta tällaiselle henkilölle jotka osaa ja uskaltaa näin toimia.

Tuotannon työntekijä, nainen: Kyllä se melkein raha on tuolla työkentällä kun puhutaan. (...) Tuossa mietin, että kun se tuli sieltä se yksilö esiin, niin ainakin varmaan meidän osalta se tuli täysin esiin, koska mehän tehdään niinkun yksilötyötä. Meillä on

nyt vasta tulossa tämä ryhmätyö, niin silloinhan siellä on se... ne kaikki ainekset vielä jäljellä, että mä osaan tuon jutun paljon paremmin ja mä en sitä kyllä kerro kenellekään. Ja mä saan sen nopeammin tehtyä. Ne muhii nämä kaikki vielä. Että meillähän on se yksilötyö.

Hallintopäällikkö, nainen: No sitähän tuki aikanaan tämä urakkapalkkajärjestelmä, että kun siitä ollaan irti niin se ehkä pääsee paremmin menemäänkin eteenpäin se tieto taikka tämä osaaminen.

Tuotannon työntekijä, nainen: Silloin kun niitä soluja yritettiin sinne tehdä, niin nehan ei ollut mitään muuta se solu kun että kolme henkilöä lyötiin yhteen ja palkka yhdistettiin. Ja sitten se jaettiin kolmella. Niin sekin oli väärä tapa tehdä mitään. Ei se ollut sittenkään ryhmätyötä kerran jokainen teki...

Hallintopäällikkö, nainen: ...omaa työnsä. Eli pitäisikö sitä jollain tavalla mitata sitä ryhmän ammattitaidon paranemista ja siitä kautta sitten?

Tuotannon työntekijä, nainen: Niin, kyllähän se näkyy varmaan siinäkin että kun se osaaminen lisääntyy, niin jos ei se välttämättä näy tehokkuudessa ehkä, että tehokkuus nousee mutta se voi näkyä niin että laadut paranee. Että jossain se täytyy näkyä.

Tuotantopäällikkö, mies: Tosiaan että saadaan toiminta turvattua, että jos joku sairastuu, niin silti toiminta jatkuu ja näin, kaikissa näissä. (työkonferenssi)

Työntekijän valintatilanne suhteessa koko ryhmän osaamiseen panostamiseen oman osaamisen levittämisen kautta muodostuu ristiriitaiseksi. Työryhmä- tai tulosityksikkökohtaisen tulospalkkauksen maailmassa ryhmän kokonaistuloksellisuus vaikuttaa suoraan myös siihen, paljonko ryhmän yksittäinen jäsen saa palkkiota. Yhtäältä ajatellen moniosaamisen lisääminen olisi edullista sekä koko ryhmälle että sen yksittäiselle jäsenelle siinä mielessä, että se toisi ryhmän toiminnalle kokonaisuutena toimintavarmuutta ja toiminnan laatu säilyisi korkeana häiriötilanteissakin, kuten jonkun jäsenen sairastuessa tai muuten ollessa poissa pelistä. Toimintavarmuus toisi näin ollen myös varmuutta tulospalkkioiden saavuttamisessa. Mutta toisaalta yksittäisen työntekijän kohdalla tilan-

netta mutkistaa se, että myös ryhmän sisällä voi vallita kilpailu. Toinen ryhmän jäsen omine osaamisprofiileineen on potentiaalinen kilpailija ja uhka mahdollisessa lomautus- tai saneeraustilanteessa. Tältä kannalta ajatellen oma erikoisosaaminen kannattaisi pitää itsellä. Ratkaisuna tähän dilemmaan voisi todellakin olla se, että osaamisen jakamisesta paljastaisiin jotenkin.

Yhtenä perusteltuna syynä suhtautua varauksellisesti osaamisen jakamiseen ja työnkiertoon voivat olla niin sanotut historian opetukset. Jos henkilöstö on kokenut, että esimerkiksi yrityksen rekrytointi-, lomautus- ja irtisanomismenettelyt ovat olleet sattumanvaraisia, epäjohtonmuksaisia ja muuten epäselviä, se herättää epäluuloa myös myöhemmin. Jos pelisäännöt yrityksen matalasuhdanne- ja kriisitilanteessa toimimisen ja henkilöstöpolitiikan kohdalla vaikuttavat ennustamattomilta, epäselviltä ja arvaamattomilta, omasta erityisasemasta ja -kompetensseista pidetään varmuuden vuoksi kiinni. Kun oma asema inhimillisten resurssien käytön suunnitelmassa tuntuu epäselvältä, ei sitä myöskään aina omaehtoisesti olla valmiita nykytilanteesta muuttamaan ilman että selkeät pelisäännöt määritellään.

Uusi vastuullisuus ja toiminnallinen riippuvuus sosiaalisen paineen luojina

Itseohjautuva työryhmätyöskentely tuo mukanaan ryhmän sisäisen paineen. Myös työntekijöiden keskinäinen psykologinen sopimus ja sen sisältämät vastavuoroiset odotukset saavat uutta painoarvoa. Koska tuloksellisuutta arvioidaan kokonaisuutena, se edellyttää jokaiselta ryhmän jäseneltä sitoutumista ja oman leiviskänsä hoitamista. Se miten onnistuu oman työvaiheen suorittamisessa, vaikuttaa muidenkin onnistumiseen ja siten kokonaistuloksellisuuteen. Esimerkiksi nuori, kokematon tai määrääkaaisessa työsuhteessa oleva ei välttämättä ryhmän näkökulmasta täytävää ihannejäsenen piirteitä:

Tutkija: Onko tässä nyt niin, että sitä joutuu kumminkin sen työn lisäksi mitä itse tekee, niin vähän seurailemaan että mitä naapurit tekee ja miten se isompi kuvio menee siinä?

Asentaja, mies: Kyllä ehdottomasti niin. Onhan tuota vanhempien vastuulla ilman muuta nämä nuoremmat. Sieltä kun otetaan

harjoittelijoita tai määräaikaisia, niin totta kai meidän vanhempien on sitten katsottava. Että homma ensinnäkin on sen laatuista, että jos ei kelpaa ja sitten että se joutuu siihen määräaikaan. (...) Meillä on kaikille rungoille tietty aika olemassa kortilla, jonka mukaan ne sitten tehdään. Ja tuota palkkausjärjestelmä on sen mukainen, jossa tulos tulee sitten sen tavallaan aikataulun alituksesta. (haastattelu)

Työntekijä, mies: Tuota, tästä oli pelkästään tämä ikäkysymys, mutta yhtä lailla ongelma ovat henkilöt joilla on pitkä työsuhde ja henkilöt joilla on lyhyt työsuhde. Eli on se ryhmä tai osasto tai vastaava, niin omalla työpaikalla on aika paljon siitä että nuoret ei pääse siihen porukkaan sisään. Eli niitä ei tavallaan oteta. Työmaalla on olemassa määrättyt kuppikunnat ja sinne on hyvin vaikea ulkopuolisen päästä sisään.

Koneasentaja, mies: Voitas sanoa, että ongelma on määräaikainen työsuhde. Oma ongelmansa on myös olemassa jos siellä pyöritetään aina sitä määräaikaista porukkaa ja niiden sillä tavalla...

Kehityspäällikkö, mies: Eikö niitä oteta näihin urakkaryhmiin ja näihin mukaan sitten?

Koneasentaja, mies: Otetaan ne mutta kyllä se oma ongelmansa on olemassa ja sitten...

Työntekijä, mies: ...hyväksyminen siinä.

Koneasentaja, mies: ...ja sitten se sitoutuminen, näiden määräaikaisten, niin kyllähän se huonompaa on jos itse tiedät että minä olen tässä lähdessä jonkun viikon päästä pois. Eikä se aina ole sitä että hyväksytäänkö sitä tulijaa.

Työntekijä, mies: Mutta onhan se toinen puoli se, että onko se nokkimissyy vai ei se, että pelko omasta työstä on sillä, et kun joku tulee siihen porukkaan sisään. (työkonferenssi)

Myös luottamusta punnitaan koko ajan, koska samassa veneessä ollaan. Tämä tuo oman henkisen paineensa työhön – ollaan ei vain yleisen työn-antajan tarkkailun alla, vaan myös työtoverien tarkkailun alla. Viitteitä

tästä uudesta paineen muodosta voi lukea myös tutkimusprojektin kyselyn tuloksista: työntekijöiden ryhmässä koetaan olevan ristiriitoja eniten työntekijöiden kesken (44 %), vähemmän kuin esimiesten ja alaisten kesken (34 %) ja muiden henkilöstöryhmien kanssa (34 %). Paine ja ristiriidat siis tiivistyvät työryhmässä, samalla hierarkiatasolla. Riippuvuudesta ja luottamuksen ansaitsemisesta tulee hyvin henkilökohtaista:

Projektipäällikkö, mies: Ja se ottaa aikaa, koska se luottamus, se ei rakennu muuten kun olemalla luotettava puolin ja toisin. Semmoisen onnistumisen kautta.

Tuotannon työntekijä, nainen: Ja se pätee muuten tuossa ryhmätyössäkin. Meillä sitä nyt vielä on vähän, mutta sehän lisääntyy, niin tuota semmoinen on huomattu siellä ainakin että kun siellä kolme ihmistä tekee töitä kimpassa neljällä koneella, niin jos se yksikin semmoinen virhe tulee että ei ole ollut tarpeeksi tarkka ja muut sen huomaa, niin sen jälkeen siihen syntyy semmoinen asenne että se on pakko mennä tarkastaan sen jälkeen se homma kumminkin. Et siihen ei luoteta sitten että se tekisi sen kunnolla. (...) Ja se on tosi kinkkinen juttu sitten, sitten se poikii kaikennäköisiä muita asioita. (työkonferenssi)

Stressaavaksi riippuvuus muodostuu etenkin siinä vaiheessa, kun esimerkiksi tuotannon aikatauluissa pysymiseen vaikuttavat häiriöt kantautuvat ja saavat alkunsa oman organisaation ulkopuolelta, mutta kertautuvat ja muuttavat ilmenemismuotonsa tullessaan omaan organisaatioon. Mahdollisuudet vaikuttaa ulkopuolisen organisaation toimintaan ovat niukemmat, etenkin työntekijätasolla. Silti toimitusaikatavoitteissa pysyminen on yhteinen päämäärä, jota kukaan ei haluaisi ainakaan omalla toiminnallaan vesittää.

Myös toimihenkilötasolla ja erityisesti projektimaisesti organisoidussa työssä kyky sosiaaliseen vaikuttamiseen nousee kriittiseksi työn tuloksellisuuteen vaikuttavaksi tekijäksi, kun vertikaaliset hierarkkiset suhteet eivät enää määrää vaikutusvaltaa verkostomaisissa projektiryhmissä:

Se on...kun organisaatio on tällainen prosessiorganisaatio monessa talossa niin kuin meilläkin, niin tavallaan projektissa on ihmisiä, jotka ei, sä et ole suoranaisesti niitten esimies kun ne tekee sulle töitä ja niillä on viisi muuta projektia, niin tavallaan se on hirveen

paljon siitä kiinni et miten se todella...lobbausorganisaatio. Sun täytyy saada ne ihmiset hoidettua. Kyllä tämä on tosiaan hirveen tärkeä juttu tämä yhteistyötaito. Toisaalta se on aika kova juttukin, koska tänään tavallaan sun pärjääminen siinä organisaatiossa, niin se ei välttämättä ole tosiaan kiinni siitä sun ammatillisesta pätevyydestä eikä sun tittelistäsi eikä siitä asemasta, vaan siitä kuinka hyvä sä olet voittamaan niitä ihmisiä puolellesi ja saamaan tekemään. Se on aika kova paikka. Kipeä paikka monelle ja aiheuttaa tällaisia jännitteitä. (työkonferenssi, projektipäällikkö, mies)

Yhteistyön perustana on osapuolten luottamus siihen, että kumpikin osapuoli kunnioittaa tiettyjä yhteisiä arvoja. Joskus arvot täytyy määritellä eksplisiittisestikin. Mutta olennaisinta on olla luottamuksen arvoinen arvojen suhteen:

Varatoimitusjohtaja, mies: Meillä on joskus tai ei niinkään kauan sitten, mutta sanotaan kolme–neljä vuotta sitten on ollut tällaisia tavallaan niin kuin... miksikä niitä sanottiin, meillä oli kuusi arvoa mitkä on Yrityksen N arvot. Ja niitä sitten, niistä tehtiin plakaatteja ja laitettiin joka paikkaan. Mutta mä sanoisin, että se ei toiminut. Ja suurin syy miksi ei toiminut, oli se että ylin johto ei toiminut niitten mukaisesti. Ei ollu uskottavuutta. (työkonferenssi)

Koneasentaja, mies: No ne arvot on meillä kirjattu moneen kertaan kyllä, jotta ne on oikeastaan jo itsestäänselvyyksiä tänä päivänä. Mutta se taas, jotta ei se murra siitä roolirajaa siitä huolimatta se. Mutta kyllä sanoisin, että se on... tuossa on tietysti ylimmän johdon vaan, mutta kyllä se pitää ylhäältä alaspäin mennä sen, jotta se on...

Varatoimitusjohtaja, mies: .. koko ketju.

Koneasentaja, mies: Koko ketju. Mutta silloin kun sieltä tulee sieltä ylhäältä se esimerkki, niin se uskottavuus on huomattavasti parempi. Jos se jää puhumisen asteelle että meidän pitää laittaa näin ja tuota teidän pitää tehdä noin, monta kertaa sanotaan, ei sillä ole mitään uskottavuutta. Tuohan kuuluu tuohon samaan

*luokkaan, tuo hierarkkinen organisaatio myös, samaa tämänkin.
(työkonferenssi)*

Tärkeäksi toiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavan vallan muodoksi teollisuustyössä näyttää siis muodostuvan horisontaalinen vaikutusvalta työntekijöiden ja toimintojen välillä. Tätä vaikutusvaltaa eivät säätelekään selkeät esimies-alaisuushteet, vaan vaikutusvalta perustuukin paljon työn tekemisen ja sen tavoitteiden intressien yhtenevyyteen ja sosiaaliseen vaikuttamiseen. Hierarkkinen valtasuhde ei enää raamitakaan käytännön yhteistyötä niin voimakkaasti.

Käytännön työkaluja yhteistyön kehittämiseen

Yhteistyön ja inhimillisen pääoman yhdistelyn onnistuminen korostuvat joustavan toiminnan edellytyksinä teollisuustyössä. Edellä kuvatut yhteistyön ongelmien selitykset näyttävät kaikki liittyvän yhteistyön suunnitelman ja psykologisen sopimuksen heikkoihin ja määrittelemättömiin kohtiin. Nämä määrittelemättömät alueet liittyvät kuitenkin yksittäisten työntekijöiden ja henkilöstöryhmien panosten ja palkkioiden jakaantumiseen. Tutkimusprojektiin osallistuneiden teollisuusyritysten tietoisuus ja valmius panostaa yhteistyön ongelmakohtien ratkaisemiseen nousi voimakkaasti esiin työkonferenssityöskentelyssä. Tutkimusprojektin työkonferenssityöskentelyn tavoitteena oli yltää pelkästä yhteistyön ongelmien hahmotuksesta ja analysoinnista niiden käytännön ratkaisemisen suunnitteluun ja toteutukseen. Juuri henkilöstön inhimillisten panosten käytön suunnitelman kehittämiseen liittyivät kaksi seuraavassa esitettyä käytännön ratkaisua, jotka kehitettiin tutkimusyrityksissä työkonferenssissa tehdyn ideoinnin konkretisoimiseksi.

Toisessa suurista metalliyrityksistä ratkaisuna eri suunnittelualojen ammattilaisten osaamisen järkevään yhdistelyn haasteeseen sekä suunnittelun ammatillisten erikoisosaamisalueiden rajapintojen puhkomiseen lähdettiin rakentamaan yrityksen sisäistä koulutusohjelmaa, jossa tavoitteena oli lisätä poikkiprofessionaalista ymmärrystä eri alojen välillä. Perimmäisenä tavoitteena oli parantaa yrityksen tuotteiden suunnittelun sujuvuutta ja tuotteiden valmistettavuutta. Koulutus suunniteltiin toteutettavaksi kokonaan yrityksen sisäisin voimin niin, että kouluttajina toimisivat kunkin suunnitteluosaamisalueen asiantuntijat. Osaamista pyrit-

tiin siis jakamaan selkeästi uudenlaisen menettelytavan kautta, joka oli räätälöity tukemaan nimenomaan muuten ehkä vähemmälle huomiolle jäävää mutta toiminnallisesti tärkeää osaamisalojen rajojen ylitystä.

Teollisuuden tekstiilejä valmistavassa yrityksessä havaittiin tarve kirkastaa yrityksen arvojen ja henkilöstövoimavarojen käytön pelisääntöjä ja parantaa kommunikointia. Niinpä yrityksessä käynnistettiin ja saatettiin täytäntöön yrityksen tavoitteiden ja arvojen sekä henkilöstöpolitiikan eri osa-alueiden pelisääntöjen selkokiehisen esityksen tuottaminen. Prosessin lopputuotoksena syntyi painetun oppaan muotoinen julkaisu, jossa eksplikoitiin pelisäännöt tietyissä kriittisiksi koetuissa kysymyksissä henkilöstövoimavarojen käytössä. Henkilöstöpolitiikan pelisääntöjen kirjaaminen voidaan nähdä neuvotteluprosessina, jossa yrityksen eri osapuolet eksplisiittisesti ilmaisivat tulkintansa työn psykologisesta so-
pimuksesta, siitä millaista menettelytapoja osapuolilta voidaan olettaa ja odottaa keskeisissä henkilöstön voimavarojen käyttökysymyksistä.

Lopuksi

Näyttää siltä, että muuttuvan teollisuustyön kontekstissa ihmiset edelleenkin haluavat kokea hallinnan tunnetta suhteessa työhönsä ja olla selviytyjiä omassa työssään. Työn psykologinen sopimus on se tulkintaväline, jonka avulla yhdessä tekemisen käytäntöihin haetaan mielekkyyttä, ennustettavuutta, hallittavuutta ja turvallisuutta. Työ on edelleen kunnian kenttää (Kortteinen 1992), jossa halutaan sekä luottaa toiseen osapuoleen leiviskänsä hoitajana että olla myös itse odotusten ja luottamuksen arvoisia. Sekä omasta ja että yrityksen kilpailukyvyistä kannetaan huolta, mutta lähinnä ne vastavuoroisuuden käytännön menettelyt, joilla arkipäiväisessä työssä pyritään tehokkuuteen ja joustavuuteen, tuottavat jännitteitä. Olosuhteet ja ehdot, joiden vallitessa hallintaan ja selviytymiseen pyritään, ovat muuttuneet keskinäisen sosiaalisen riippuvuuden leimaamiksi. Riippuvuuden ja luottamuksen rajoja haetaan muutostilanteessa, joiden rajojen hakemisesta myös tämä luku on kertonut.

Keskeiseksi keinoksi yhdessä tekemisen järjestyksen luomiseksi ja yhteistyön ongelmien lieventämiseksi muuttuvassa teollisessa toimintaympäristössä näyttää muodostuvan yritysten kyky rakentaa toimivia suunnitelmia ja pelisääntöjä yhteistyölle. Pelisääntöjen luominen on vaativaa, eri toimijoiden monimutkaisten ja eri aikaperspektiiveihin

ulottuvien preferenssien ja panosten ymmärtämistä ja järjestämistä, jota kuitenkin tarvitaan. Yhteiselle, jatkuvassa muutoksessakin olevalle tekemiselle tarvitaan käsikirjoitus, joka toimii yhteistyön tavoitteellisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutumisen mahdollistajana.

Viite

- ¹ Empiirisenä aineistona tässä luvussa on käytetty työkonferenssikeskusteluja, Riitta Lavikan yrityksissä tekemiä yksilöhaastatteluja sekä tutkimusprojektin kyselyaineiston tuloksia. Tekstissä työkonferenssikeskusteluihin viitataan merkinnällä ”työkonferenssi”, haastatteluihin merkinnällä ”haastattelu”.

7 SUKUPUOLI JA JOHTAJUUS TEOLLISUUSTYÖPAIKKOJEN TIETOTEKNISESSÄ MURROKSESSA

Satu Honkala

”Tietotekniikan on tultava muun muassa yhtiön toiminnan ja kilpailukyvyyn parantamiseksi – muuta mahdollisuutta ei ole.”
(mies, s. 1943, henkilöstöpäällikkö)

”Atk ok, vanhanaikainen johtamistapa ei.”
(mies, s. 1965, hitsausinsinööri)

Nykypäivän yritysjohtajilta vaaditaan aivan toisentyyppisiä ominaisuuksia kuin muutama vuosikymmen sitten. Yritysten kohtaamat muutokset ovat ennakoimattomia, yritysjohtajien kohtaamat ongelmat yhä monimutkaisempia. Johtajien on tätä taustaa vasten oltava muuntautumiskykyisiä ja hallittava alati muuttuvaa toimintaympäristöä. Johtajuus on yhä enemmän myös vuorovaikutussuhde alaisiin, asiakkaisiin ja yhteistyötahoihin. Itsenäisesti toimiva hierarkkinen johtajuus ei toimi työelämän murroksessa, vaan tilalle peräänkuulutetaan osallistuvaa, kuuntelevaa ja mahdollistavaa johtajuutta. Samalla henkilöstövoimavarojen johtaminen näyttäytyy entistä keskeisempänä osana yrityksen strategista johtamista. Yritysjohtajan tulee valita yrityksen arvoilmastoon sopivia ammattilaisia ja huolehtia osaamisen ylläpitämisestä. Johtajan tulee olla yhä useammin myös ”hyvä tyyppi”, henkilö, jolla on kykyä ja lahjakkuutta paitsi hyvään asioiden, myös hyvään ihmisten johtamiseen. (Tainio & Valpola 1996; Kettunen 1997; Drucker 2000.)

Johtamisen uudet taitovaatimukset johtuvat pitkälti työelämän yleisestä murroksesta. Perustellusti voidaan sanoa, että Suomi on uuden vuosituhannen alussa varsin toisenkaltainen kuin se oli kymmenen vuotta aikaisemmin. Työelämä ja koko yhteiskunta on lyhyessä ajassa muuttunut yhä riippuvaisemmaksi tieto- ja viestintäteknologiasta. Tiedon käsitteleminen, välittäminen ja tuottaminen ovat kasvaneet kiinteäksi osaksi arkista

työtä. Kehityksen myötä myös korkeatasoista ammattitaitoa, osaamista ja asiantuntemusta edellyttävä tietotyö on tullut yhä hallitsevammaksi työnkuvaksi työelämässä. Samalla kehitys on synnyttänyt uuden hallitsevan työntekijäryhmän, tietotyöntekijät. Tämä ryhmä eroaa ratkaisevalla tavalla muista työntekijäryhmistä paitsi työn sisällön, myös osaamispääoman suhteen. Samalla työn organisoinnin uudet muodot, kuten tiimityö ja hierarkioiden purkaminen, ovat olleet työpaikkojen arkitodellisuutta. Tässä murroksessa myös perinteinen hierarkkinen johtamistapa on joutunut muutospainoiden kohteeksi. (Tainio & Valpola 1996; Drucker 2000; Blom, Melin & Pyöriä 2001.)

Tässä murroksessa naiset on nostettu esiin resurssina. Samalla nais- ja miesjohtajuutta koskeva keskustelu on noussut jälleen ajankohtaiseksi. Näkemykset siitä, mihin suuntaan naisten ja miesten asemat muuttuvat tietoteknisessä murroksessa, ovat kuitenkin olleet ristiriitaisia. Positiivisimmissä visioissa tietoyhteiskunnan on ennustettu murtavan perinteisiä sukupuolen mukaisia hierarkkisia jakoja ja merkitsevän naisjohtajien määrän radikaalia kasvua. Näin siksi, että johtajien uudet taitovaatimukset, kuten vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, mielletään naisille ominaisiksi taidoiksi, naisten vahvuuksiksi (Alvesson & Billing 1997, 137). Pessimistisemmät visiot taas näkevät tietoteknisen murroksen johtavan uuteen jakoon koulutettujen naisten ja miesten kesken, sillä uusimpien tutkimusten mukaan miehet hakeutuvat naisia huomattavasti useammin tietoteknisen alan korkeakoulutukseen ja tätä kautta rekrytoituvat johtajiksi tulevaisuuden teknisille kasvualoille. (Vehviläinen 1997; Henwood, Plummeridge & Stepulavage 2000.)

Tietoyhteiskuntakehityksen muutossuuntia koskeva työpaikkatason empiirinen tutkimus on kuitenkin ollut vähäistä. Erityisen vähäistä se on ollut sukupuolta ja johtajuutta koskevalla tutkimuskentällä. Tietoyhteiskuntakeskustelua on käyty teknologiapainotteisesti ja keskusjohtoisesti (Blom & Melin 2000). Sitä on luonnehdittu kapean eliitin johtamaksi keskusteluksi (esim. Aro 2000), jossa vain harvoin on nostettu esiin tavallisten ihmisten, paikallisten tulkintojen ja arkisten kohtaamisten ääni (Vehviläinen & Eriksson 1999). Vielä harvemmin on kysytty, miten naiset ja miehet muutoksen kohtaavat. Tietoyhteiskunta on kuitenkin todellisuutta 2000-luvun Suomessa. Siten tietoyhteiskunnan tieteellisen jäsentämisen ja kuvaamisen tarve on suurimmillaan; tietoteknologian, tietotalouden ja tiedonkulttuurin murros on alkanut muuttua teknologiseksi,

taloudelliseksi ja kulttuuriseksi arjeksi. Siksi on tärkeää tieteellisen itsemymmärryksenkin vuoksi pysähtyä ja miettiä, mitä kehitys merkitsee tasa-arvoisen tietoyhteiskuntakehityksen kannalta. (Ks. esim. Vuorensyrjä 2000; Blom ym. 2001.) Amerikkalaisen keskustelun rinnalle tarvitaan myös suomalaista yritys ympäristöä analysoivia tuoreita tutkimuksia, kirjoituksia ja caseja. Tämän tutkimuksen tarkoitus on tarjota tutkimustuloksia johto- ja toimihenkilötasolla toimivien naisten ja miesten kokemusmaailmoista käsin.

On kuitenkin huomioitava, että myös muut tekijät kuin tietotekninen murros vaikuttavat työelämässä tapahtuviin muutoksiin. Pelkästään teknologisen murroksen merkitystä korostava näkökulma edustaa teknologista determinismia, johon yleensä suhtaudutaan varauksella. Useissa tutkimuksissa teknologian oletetaan kuitenkin vääjäämättömästi muuttavan työoloja. Aina ei muisteta yksittäisten henkilöiden, kuten organisaatioiden johdon ja työntekijöiden, merkitystä siinä, miten uutta tekniikkaa omaksutaan, millaisen merkityksen ja painoarvon se muutoksessa saa. Tietotekninen murros nähdään merkittävänä työoloja ja esimerkiksi organisatorisia asemia muokkaavana tekijänä, mutta niiden muokkautumiseen vaikuttavat sekä organisaatioiden johto että yksittäiset työntekijät, niin naiset kuin miehetkin (ks. esim. Vehviläinen & Eriksson 1999; ks. myös Aro 2000). Myös työn organisoinnilla ja erilaisilla johtamisstrategioilla on oma merkityksensä murroksessa. Nämä tekijät huomioon ottaen tässä luvussa tarkastellaan tietoyhteiskuntakehityksen ja sukupuolten välisten hierarkkisten jakojen välistä suhdetta.

Tutkimusasetelmaa ei voida ymmärtää tarkastelematta johtajamarkkinoiden sukupuolen mukaista eriytymistä ja tasa-arvon toteutumista yleisemmin suomalaisessa yhteiskunnassa. Tarkastelen ensin naisten ja miesten sijoittumista johtajamarkkinoilla ja kysyn sen jälkeen, miten tietotekniikan tulo työpaikoille on muuttanut ja muuttaa naisten ja miesten asemaa ja työnjakoa. Edistääkö vai hidastaako uusi teknologia naisten ja miesten urakehitystä ja sijoittumista työelämän hierarkioissa? Aineiston johtajamäärät ovat pieniä sekä yleisellä tasolla että sukupuolen näkökulmasta, joten tilastollisiin yleistyksiin aineisto ei anna mahdollisuutta. Kyseessä on tapaustutkimus ja tulokset koskevat vain tarkasteltavia yrityksiä. Tutkimuksen tulokset antavat kuitenkin osviittaa johtajuuden ja sukupuolten välisten jakojen muutossuunnista murroksessa. Peilaan aineiston tuloksia aikaisempiin naisjohtajuutta koskeviin tutkimuksiin ja

selvitän, millaisia muutoksia naiset ja miehet työssään kohtaavat sekä millainen merkitys murroksella on sukupuolten välisiin hierarkkisiin jakoihin työelämässä.

Johtajamarkkinoiden* sukupuolen mukainen eriytyminen

Naisjohtajuutta on Suomessa tutkittu varsinaisesti 1990-luvulta lähtien. Pontimena keskustelulle oli ensinnäkin tasa-arvon hyväksyminen osaksi yhteiskunnallista arvokeskustelua ja päätöksentekoa, toisaalta naisten tuoma kontribuutio suomalaiselle työelämälle. Pääpiirteittäin keskustelussa kiinnitettiin huomiota naisjohtajien vähäiseen määrään ja tämä määriteltiin poliittisestikin tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Koko 1990-luvun naisjohtajuus oli median, lehdistön ja tutkimuksen suosikkikohte. Päivittäislehdet ja keskeiset talouselämän lehdet laativat omia naisjohtajaselvityksiään. Myös Tilastokeskus laati kolme selvitystä¹ yritysten johtajavakanssien sukupuolijakaumasta 1990-luvun aikana. Tutkimuksissa päädyttiin jokseenkin samankaltaisiin johtopäätöksiin; vaikka naisten osuudet yritysten johtotehtävissä ovat viime vuosikymmenten aikana kasvaneet, kasvua on tapahtunut pääasiassa operatiivisessa johdossa ja keski johdossa, ylimmät johtajavakanssit ja hallituspaikat ovat pääsääntöisesti edelleen miesten hallinnassa. (Ks. esim. Veikkola 1999.)

Tutkimusten mukaan 25 prosenttia yksityisen sektorin johtajista on naisia. Tutkimukset osoittavat edelleen, että naisjohtajat toimivat naisvaltaisilla, miehet miesvaltaisilla teollisuudenaloilla. Kuitenkin valtaosassa naisvaltaisinkin yrityksiä miehet ovat enemmistönä johtajistossa. Vain sellaisissa yrityksissä, joissa naisten osuus henkilöstöstä on yli 90 prosenttia, enemmistö myös johtajista on naisia. Toimialoittain tarkasteltuna naisjohtajat ovat enemmistönä majoitus- ja ravitsemusalailla. Tehtävien ja johtajanimikkeiden mukaan tarkasteltuna naisvaltaisin johtajakategoria on henkilöstöjohtajat, joista naisia on 61 prosenttia. Myös hallinto- ja talousjohtajana toimii entistä useammin nainen. Sen sijaan liikeyritysten johtajana nainen on harvinaisempi (22 % naisia) ja tekniiksessä johdossa lähes poikkeus (8 % naisia). Tutkimukset osoittavat edelleen, että naisten johtajakuva on laaja-alaisempi kuin miesten: kun valta-

* Tässä luvussa naisjohtajuutta tarkastellaan vain yksityisen sektorin osalta.

osa miehistä toimii yleisjohdossa, teknisissä ja markkinointitehtävissä, jakautuvat naisjohtajat melko tasaisesti pehmeiden henkilöstö-, hallinto- ja taloustehtävien sekä kovien yleisjohdon, teknisten ja markkinointitehtävien välillä. (Vanhala 1999.)

Henkilöstöjohdon naisistuminen on tapahtunut varsin lyhyessä ajassa, sillä vielä 1970-luvulla valtaosa henkilöstöpäälliköistä oli miehiä. Perinteisesti on väitetty, että naiset sijoittuvat henkilöstöjohdon tehtäviin, koska ne eivät kiinnosta miehiä, eikä henkilöstöjohdossa ole miehille ”varattuja” paikkoja. Henkilöstöjohto määritellään kuitenkin myös alueeksi, joka sulkee naiset pois päätöksenteon keskiöstä. Naisten urakehityksen yhtenä kompastuskivenä voidaan myös yleisemmin pitää sitä, että naiset rekrytoituvat yrityksissä miehiä huomattavasti useammin erilaisiin kapea-alaista asiantuntemusta vaativiin tehtäviin, kuten tiedotus- ja henkilöstöpäälliköiksi. Asiantuntijauralla naisilla on kyllä mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen ja erikoistumiseen, mutta samalla kapea asiantuntemus rajoittaa etenemistä hierarkiassa korkeammalle tasolle. Kapeasta asiantuntemuksesta on vaikea edetä linjajohtoon ja aina ylimpään johtoon saakka. (Vanhala 1996, 57–58.)

Työnjohdon naisistuminen on ollut toinen viime vuosikymmenten trendi. Tilastokeskuksen työolotutkimukset osoittavat, että naisiin luotetaan yhä enemmän juuri työnjohtotehtävistä vastaavina. Työolotutkimusten mukaan jo joka kolmannen palkansaajan lähin esimies on nainen, kun 1980-luvun alussa naispuolinen esimies oli joka neljännellä. (Lehto 1999a, 36–37.) Olettavasti naisten miehiä paremmat ihmissuhde- ja sosiaaliset taidot ovat edesauttaneet naisten sijoittumista näihin tehtäviin. Esimerkiksi vuoden 1997 työolotutkimukseen vastanneet katsoivat nais-esimiehet miehiä selvästi paremmiksi sellaisissa asioissa kuten tuen ja rohkaisun antaminen, innostavuus, työntekijöiden tunteiden huomioon ottaminen sekä työssä kehittymään kannustaminen (Lehto 1999a, 39). Naisten niputtaminen pelkästään ihmissuhdetaitoisiksi voi kääntyä naisia vastaan. Se, että naisiin liitetään stereotyyppisesti ominaisuuksia kuten sosiaalisuus ja empaattisuus saattaa johtaa naisten osuuksien kasvamiseen keskijohdossa, mutta vaikuttaa negatiivisesti etenemisessä huippujohtoon. Näin siksi, että strategisessa johtamisessa ja visioinnissa katsotaan helposti tarvittavan enemmän maskuliinista, loogis-instrumentaalista, ei niinkään feminiinistä, intuitiivis-kommunikatiivista johtamistapaa. (Aaltio-Marjosola 2001, 140.)

Yritysten ylin johto on pysynyt miesten hallussa. Tässä yhteydessä puhutaan yleensä lasikattoilmiöstä, jolla tarkoitetaan, että naisilla on kylä mahdollisuus edetä yrityksissä keskijohtoon ja asiantuntijatehtäviin, mutta yritysten ylimmän johdon onnistuu valloittamaan vain harva nainen. (Kauppinen-Toropainen 1994.) Suuryritysten pää- ja toimitusjohtajista naisia on 2 prosenttia (Harala 1994). Myös yritysten hallituspaikat ovat pääosin miesten hallinnassa. Esimerkiksi *Talouselämä*-lehden vuonna 2003 tekemän selvityksen mukaan sadan suurimman yrityksen hallituspaikoista 11 prosenttia on naisten hallinnassa. Samaisista yrityksistä 52:n hallituksissa ei ole lainkaan naisia. Hallituksissa toimivat naiset ovat useimmiten ainokaisia; suuryhtiöistä vain 14:n hallituksessa on vähintään kaksi naista. (Lilius 2003.) Naisten aliedustus yritysten huippujohdossa tai hallituspaikoilla ei ole yksinomaan suomalainen ominaispiirre, vaan varsin yleismaailmallinen ilmiö. Sekä Suomessa että muissa läntisissä teollisuusmaissa etenkin yksityisen sektorin johtaja-asetat ovat voittopuolisesti miesten reviiä. (Harala 1994; Adler & Izraeli 1994; Collinson & Hearn 1996; Wajcman 1998.)

Sytä naisten aliedustukseen ylimmän johdon tehtävissä voidaan löytää erilaisista työelämää koskevista tavoitteista, esimerkiksi urasuunnitelmien erilaisuudesta. Tutkimuksissa on havaittu, että naiset suhtautuvat harvemmin työhönsä uran luomisena, sen sijaan työn mielenkiintoisella sisällöllä tuntuksi olevan naisille suurempi merkitys (Haapakorpi 1994). Myös suurten suomalaisten yritysten teollinen rakenne selittää osittain naisten vähäisen osuuden tai puuttumisen ylimmän johdon tehtävistä. Suomalaisen teollisuuden kaksi vahvinta tukijalkaa ovat perinteisesti olleet paperiteollisuus ja metalliteollisuus. Näiltä aloilta valmistuu vielä harvoin naispuolisia diplomi-insinöörejä (Hänninen-Salmelin & Petäjäniemi 1994, 184.) Vaikka naisten osuudet perinteisillä miehishallituskoulutusaloilla ovatkin kasvaneet, on naisia varsin vähän tulevaisuuden kasvualojen, kuten tietotekniikan korkeakoulutuksessa. Tietotekniikan asiantuntijuus ja johtajuus on voimakkaasti miessukupuoleen sidottua. Tämä sidos on 1990-luvun jälkipuoliskolta syventynyt entisestään, mikä on näkynyt esimerkiksi siinä, että naisten osuus teknillisten oppilaitosten ja korkeakoulujen matemaattisilla ja luonnontieteellisillä linjoilla supistui 1990-luvulla. Suomessa supistuminen oli voimakkaampaa kuin muissa läntisissä teollisuusmaissa. (Julkunen & Nätti 2002, 252–253.)

Myös yritysten omat rekrytointikäytännöt vaikuttavat nais- ja miesjohtajien osuuksiin yrityksissä. Johtajan ammatin sukupuolileima on perinteisesti ollut voimakas. Mielikuvina johtajuuteen on liitetty oletuksia maskuliinisesta tehokkuudesta ja rationaalisuudesta ja nämä mielikuvat ovat antaneet otollisen perustan hyväksyä miehiä johtotehtäviin. (Collinson & Hearn 1996.) Keskustelu naisten paremmasta tavasta johtaa on viime vuosina pyrkinyt murtamaan johtajan ammatin miehistä sukupuolileimaa. Nais- ja miesjohtajien erilaisista johtamistavoista on kuitenkin esitetty ristiriitaisia tutkimustuloksia. Monet kansainväliset tutkimukset osoittavat toisaalta, että naiset johtavat eri tavoin kuin miehet, toisaalta ne osoittavat, ettei merkittäviä eroja ei ole (Alvesson & Billing 1997, 143–147). Sitä, että naiset käyttäytyvät useimmiten johtajina kuten miehet, on selitetty sekä valikoitumisella että sopeutumisella. Ensinnäkin miehinen johto on taipuvainen ylentämään jonkun kaltaisansa ja täten johtotehtäviin nimitetty nainen muistuttaa arvomaailmaltaan ja johtamistyylistään miehiä. (Vanhala 1998, 196–197.) Toiseksi naisjohtajat arvelevat, että uskottavuus ja uramahdollisuudet paranevat, kun he omaksuvat miehisiä malleja ja pelisääntöjä ja sopeuttavat siksi käytöksensä miesten odotuksiin² (Serdjénian 1994, 196–204).

Useat tutkimukset painottavat naisjohtajien positiivista merkitystä työyhteisön ilmapiirille. Tutkimukset osoittavat myös, että tasapainoisempi johtajistorakenne saisi naiset kiinnostumaan yksityisen sektorin johtajapaikoista ja näin sukupuolten välinen segregoituminen vähentyisi. Johtajuus on kuitenkin aina sidoksissa myös aikaan ja paikkaan. Erilaisissa organisaatioissa vaaditaan erilaista johtajuutta. Jo johtajuus terminä tarkoittaa eri asioita ja toteutuu johtajuuden eri portailla eri tavoin. Koska johtajuuden vaatimukset vaihtelevat organisaatioissa, ajassa ja paikassa, voidaan sanoa, ettei naisjohtajuus ole ratkaisu kaikkiin organisaatioiden johtamisongelmiin. Yritysjohdolle ei voida esittää ideaalista johtamistyyliä tai kategorisesti yleistäen esimerkiksi todeta, että naiset ovat johtajina parempia kuin miehet. Vaikka naisjohtajuus ei olekaan vastaus kaikkiin organisaatioiden johtamisongelmiin, voidaan yritysکوhtaaisesti nähdä etuja siitä, että johtamiskäytännöt monipuolistuvat. Naisjohtajuudella on tässä oma roolinsa. (Aaltio-Marjosola 2001.)

Naiset, miehet ja johtajuus analyysin kohteena

Tässä luvussa henkilöstökyselyaineiston analyysia jatketaan sukupuolen ja johtajuuden näkökulmasta. Aineistoa on analysoitu kattavasti jo edellisissä luvuissa. Tässä luvussa huomio kiinnittyy eritellymmin naisten ja miesten asemiin ja mahdollisuuksiin murroksessa. Henkilöstökyselyaineisto tarjoaa mielenkiintoisen ja samalla ainutlaatuisen näköalapaikan myös naisten ja miesten hierarkkisia jakoja koskevan murroksen tarkasteluun. Yritykset edustavat eri teollisuudenaloja, kuten metallin, koneen rakennus- ja perusteollisuutta, tekstiili- ja vaateusteollisuutta. Mukaan mahtuu teknologia- ja työvoimavaltaista, nais- ja miesvaltaista teollisuutta ja pieniä ja suuria työpaikkoja. Niillä on kuitenkin myös yksi yhdistävä piirre: yrityksissä on viime vuosina läpikäyty mittavia organisaatiomuutoksia. Erityisesti tiimityöhön siirtyminen ja tietoteknologian nopea kehitys ja käyttöönotto sekä toimintaympäristön kansainvälistyminen ovat muuttaneet yritysten todellisuutta ja tätä kautta johtajuuden vaatimuksia radikaalisti. On odotettavissa, että tässä murroksessa myös sukupuolten väliset hierarkkiset jaot joutuvat muutospaineiden kohteeksi.

Mutta mitä on johtajuus? Termi johtaja eroaa huomattavasti erilaisissa määritelmissä. Joskus sillä viitataan asemaan tai statukseen, joskus toiminnan funktioihin tai työnkuvaan. Yleisesti sillä tarkoitetaan niitä henkilöitä, jotka tavalla tai toisella koordinoivat ja kontrolloivat toisten käyttäytymistä. (Wajcman 1998, 4.) Johtamistutkimuksessa (esim. Kotter 1996) on tullut periaatteeksi erotella toisistaan käsitteet management ja leadership, joista ensimmäinen viittaa asioiden ja jälkimmäinen ihmisten johtamiseen. Käsitteiden perusero on se, että management nojaa pitkälle ajatukseen rationaalisesta päätöksenteosta suhteessa toimintaan, kun taas leadershipissä on kysymys monimuotoisesta vuorovaikutuksesta esimiehen ja alaisten välillä. Management-johtajuus on perinteisesti dominoinut johtamiskäyttäytymistä yrityksissä. Työelämän murros on kuitenkin nostanut leadership-taidot keskeiseksi menestystekijäksi murroksessa. Molemmat johtamisen elementit ovat kuitenkin tarpeellisia. Voidaan sanoa, että hyvä johtajuus on hyvää asioiden ja hyvää ihmisten johtamista. Selvä erottelu kahden käsitteen välillä on jotakuinkin keinotekoinen, sillä kaikkeen johtamiseen liittyy sekä asioiden että ihmisten johtamista. (Törrönen & Lämsä 2000, 15.)

Organisaatiohierarkian mukaan yritysten johtajuutta voidaan tarkastella kolmella tasolla: suoritustason johdon, keskijohdon ja ylimmän johdon tasolla. Suomalaisista yrityksistä valtaosa on pienyrityksiä, mikä tarkoittaa, että ylin johto huolehtii samalla myös keskijohdon ja suoritustason johdon tehtävistä. Toisaalta suurten yritysten keskijohdossa voi olla jopa kaksi tai kolme tasoa, vaikkakin kehitystrendinä on ollut madaltaa hierarkioita ja vähentää erityisesti keskijohdon määrää. Suuremmissa yrityksissä on organisaatiohierarkian mukaan erotettavissa:

- Suoritustason johto, joka ohjaa tuotantoyksiköitä niissä toimivien ihmisten esimiehinä. Johtamistyössä korostuvat suorittavan työn tukeminen, ohjaaminen ja kannustaminen.
- Keskijohto, johon kuuluvat suorittavat suurempia kokonaisuuksia. Keskijohdon välittömään alaisuuteen kuuluvat muun muassa suoritustason johtajat. Keskijohdon työssä korostuvat oman yksikön kehittäminen, yksiköiden välinen koordinointi ja ongelmatilanteiden selvittäminen. Keskijohdon työlle on omaista rakentuminen erityisosaamisen tai erityisteknologian perustalle.
- Ylin johto eli yrityksen toimeenpaneva johto, jonka tehtäviin kuuluu kokonaisstrategiasta ja kehityksestä huolehtiminen sekä muun muassa henkilöstöratkaisut.

(Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1998, 34–35.)

Päähuomio tässä luvussa kiinnittyy kahdella ylimmällä hierarkiatasolla toimiviin henkilöstöryhmiin (N=66). Käytännössä nämä henkilöstön edustajat ovat edellä kuvatun jaottelun mukaisesti yritysten ylintä johtoa ja keskijohtoa*. Näistä naisia on 11 ja miehiä 55. Lähes puolet (46 %) näistä henkilöstön edustajista toimi esimiestehtävissä vuonna 1998. Muut ylemmät toimihenkilöt toimivat erilaisissa erityisosaamista ja asiantuntijuutta vaativissa päällikkö-, suunnittelu- ja insinööritehtävissä. Kaikkien ylempien toimihenkilöiden mukaanotto tarkasteluun on perusteltua, sillä juuri ylempien toimihenkilöiden ryhmästä löytyy se koulutettu potentiaali, jolla on mahdollisuuksia ja resursseja edetä aina ylimpään johtoon saakka. Tämä on huomioitava seikka erityisesti sukupuolen mukaisessa tarkastelussa; vaikka naiset kyselyhetkellä puuttuivat yritysten ylimmästä johdosta lähes kokonaan, antaa koulutettujen naisten suuri määrä

* Johto- ja päällikköasemien lisäksi hierarkian yläpäähän kuuluvat itsenäisissä asiantuntija-asemissa toimivat, jotka on otettu tarkasteluun mukaan.

yri-tysten keskijohdossa mahdollisuuden tarkastella naisten mahdollisuuksia tulevaisuudessa edetä vaativampiin esimies- ja ylemmän tason johtotehtäviin.

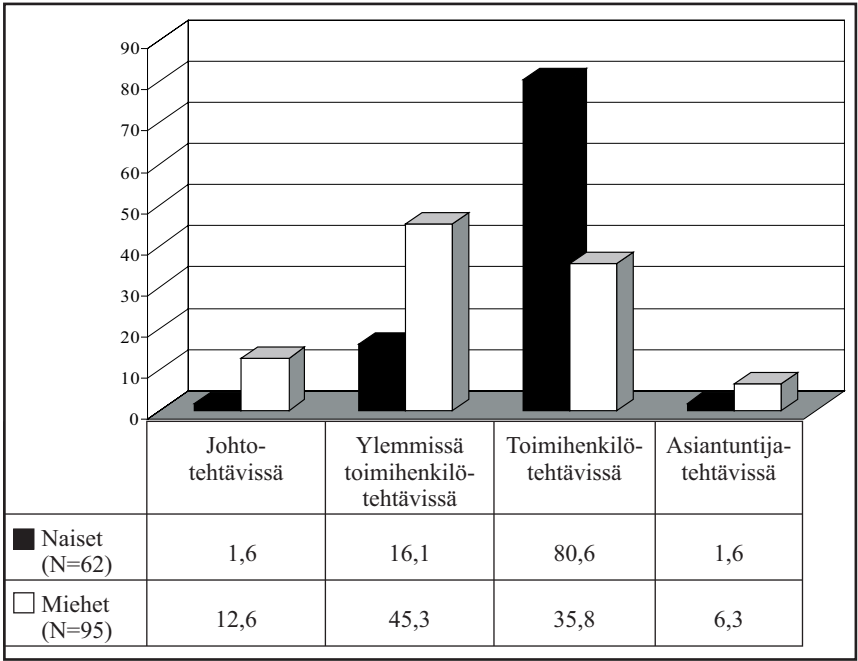
Tuloksia peilataan kaikkiin johto- ja toimihenkilötasolla toimiviin henkilöstöryhmiin. Myös aineistoa koskevat tilastolliset jakaumat esittään koko johto- ja toimihenkilötasosta. Johto- ja ylemmällä toimihenkilötasolla toimivien naisten ja miesten ryhmät ovat yksittäisinä niin pieniä, että niistä ei ole perusteltua esittää tilastollista jakaumaa. Osittain tämä johtuu aineiston koosta, osittain tutkimukseen valikoituneiden tutkimusyri-tysten sukupuolikoostumuksesta. Naisten vähäinen määrä yri-tysten johtoasemissa ei ole ainoastaan tämän tutkimuksen ongelma. Se on tuttu monista aikaisemmistakin tutkimuksista. Kuten Judy Wajcman (1998) on osuvasti todennut, ylimmissä johtotehtävissä toimivien naisten tutkiminen on epätavallisessa asemassa toimivien naisten tutkimista. Näin on siitä huolimatta edelleen, vaikka työelämän murros ja naisten koulutustason nousu olisivat saattaneet järjestää valtasuhteita uudestaan-kin. Eri hierarkiatasojen naisten ja miesten kokemusten vertaileva analyysi sisältää kuitenkin myös tutkimusasetelmaa rikastuttavia elementtejä. Kuten analyysi jatkossa osoittaa, eri hierarkiatasoilla toimivat naiset suhtautuvat varsin samankaltaisesti mahdollisuuksiinsa murroksessa. Koulutus tai saavutettu asema ei näitä kokemuksia merkittävästi muuta.

Käytän jatkossa käsitettä johto- ja toimihenkilötaso viitatessani johto-, ylemmän ja alemman toimihenkilötason sekä asiantuntijoiden henkilöstöryhmiin. Johtajistolla tai johtotasolla viitataan puolestaan kahdella ylimmällä hierarkiatasolla toimiviin henkilöstöryhmiin. Keskeiset analyysin kohteet muodostuvat osa-alueista, jotka liittyvät keskeisesti johtamistyöhön ja ovat sidoksissa johtaja-asemiin ja yleensä vastuullisempiin asemiin etenemisessä organisaatioissa. Katson tällaisiksi muun muassa seuraavat osa-alueet: osaaminen ja tietotekniset profiilit, jaksaminen ja hyvinvointi, jatkokoulutuksen tarve ja koulutukseen valikoituminen sekä vaikutusmahdollisuudet ja työn itsenäisyys (ja niitä mahdollisesti rajoittavat tekijät). Lähdän liikkeelle sukupuolen ja johtajuuden kannalta oleellisimmasta indikaattorista eli hierarkkisista valtasuhteista tehtaissa.

Hierarkkiset jaot murroksessa

Tutkimuskirjallisuudessa naisten aseman on arvioitu parantuvan tietoyhteiskuntakehityksen myötä, sillä naisille tyypilliset, aikaisemmin aliarvostetut ominaisuudet on nähty menestystekijänä murroksessa. Henkilöstökyselyaineiston pohjalta näyttäisi kuitenkin siltä, ettei tietoteknisellä murroksella ole kovin suurta sukupuolten välisiä hierarkkisia jakoja muuttavaa merkitystä. Kuten monissa aikaisemmissa tutkimuksissa, myös käsillä oleva aineisto kertoo työelämän peruskuvion; mitä korkeammalle hierarkiassa mennään, sitä vähemmän naisia on asemissa (kuvio 7.1). Naiset sijoittuvat useammin alemman tason johtajiksi tai itsenäisiin asiantuntijatehtäviin ja vain harvoin toimivat ylimmässä strategisessa johdossa. Suurin osa aineiston naispuolisista esimiehistä toimii johtajina hierarkian alimmilla portailla. Naiset ovatkin viime vuosina lisänneet osuuksiaan nimenomaan työnjohtotehtävissä. Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan jo joka kolmannen työntekijän lähin esimies on nainen³ (Lehto 1999a, 36–37). Myös keskijohtoon on muutaman naisen ollut henkilöstökyselyyn osallistuneissa yrityksissä mahdollista edetä. Sen sijaan yritysten ylin johto on edelleen miesten hallinnassa.

Ylin johtoporras on vahvasti miehinen, sillä kyselyhetkellä vain yksi nainen oli edennyt ylimpiin valtakerrostumiin asti. Ylin johto, käytännössä toimitusjohtajat, ovat kaikki miehiä. Heidän vastuullaan ovat muun muassa yrityksen strategiset linjaukset ja henkilöstöratkaisut. Johtoportaassa toimivan naisen toimenkuvaan kuuluvat toimisto-organisaation vetäjän tehtävät. Ylemmät toimihenkilöt ovat yleensä yritysten keskijohtoa, joiden työlle on ominaista rakentuminen erityisosaamisen tai erityisteknologian perustalle. Ylempimissä toimihenkilötehtävissä sekä naisilla että miehillä korostuvat erilaiset asiantuntijatehtävät, kuitenkin niin, että naisilla korostuvat talous- ja henkilöstöhallintoon liittyvät tehtävät, miehillä tekninen asiantuntemus. Ryhmä asiantuntijat menee jossakin määrin päällekkäin toimihenkilöryhmien kanssa, sillä tässäkin ryhmässä työ perustuu asiantuntijuuden pohjalta syntyneelle erityisosaamiselle. Alemmat toimihenkilönaiset ja -miehet ovat pääosin yritysten toimistohenkilöstöä ja suoritustason johtoa.



Kuvio 7.1. Yleiskuva johto- ja toimihenkilötason hierarkkisesta rakenteesta (%)

Esimiestehtävissä toimi kyselyhetkellä 24 prosenttia johto- ja toimihenkilötasolla toimivista naisista ja 36 prosenttia miehistä. Esimiestehtävissä toimivat miehet jakautuvat tasaisesti tehtaiden kesken, sen sijaan kaikki esimiestehtävissä toimivat naiset löytyvät naisenemmistöisestä vaate-
tustehtaasta ja sukupuolijakaumaltaan tasapainoisesta tekstiilitehtaasta. Naispuolisten päälliköiden määrä näyttää myös kasvavan sitä mukaa mitä naisvaltaisempi yrityksen henkilöstö on. Tämä tarkoittaa, että myös naisesimiesten alaiset ovat pääasiassa naisia. Kuitenkin naisvaltaises-
sakin yrityksessä naisjohtajuus keskittyy hierarkian ala- ja keskitasolle miesten hallitessa ylimpiä asemia. Tässä mielessä tutkimustulokset eivät eroa aikaisemmista naisjohtajuutta koskevista tutkimuksista. Miehillä on myös enemmän alaisia kuin naisilla*. Suurimmat alaismäärät ovat

* Naispuolisilla päälliköillä alaisten lukumäärät vaihtelevat yhden ja 33 välillä, miespuolisilla 33 ja 1300 välillä.

luonnollisesti suurten yritysten toimitusjohtajilla, jotka ovat miehiä. Naisten vähäisemmät alaismäärät kertovat siis naisten ja miesten erilaisista hierarkkisista asemista, mutta myös siitä, että miehille annetaan valtaa ja vastuuta enemmän kuin naisille. Toisaalta naisten toimiminen asiantuntijajohtajina tarkoittaa, että heillä on samalla myös suhteessa vähemmän alaisia.

Tehtävänimikkeittäin tarkasteluna miesten tittelit ovat komeampia kuin naisten tittelit. Johtotehtävissä ja ylemmissä toimihenkilötehtävissä toimivilla naisilla päällikkö-, sihteeri- ja assistentti -nimikkeet ovat yleisiä, miehet taas toimivat ammatinimikkeiltään useammin johtajina. Naiset voivat siis sihteereinä tehdä samoja työtehtäviä kuin miehet johtajina (ks. esim. Kolehmainen 1999, 24). Miehillä korostuvat uuteen tieto- ja viestintäteknologiaan ja kansainvälistyvään toimintaympäristöön viittaavat johtajanimikkeet, kuten IT Manager tai Application Manager. Siinä missä uudet dynaamiset johtajanimikkeet näyttävät kiinnittyvän yhä useammin miessukupuoleen, toimivat naiset perinteisemmällä nimikkeillä, kuten henkilöstöpäälliköinä, kirjanpitoapäälliköinä tai tiedotuspäälliköinä. Naiset ovat hierarkian ylimmillä portailla myös koulutetumpia kuin miehet*. Siitä huolimatta yksikään nainen ei ole edennyt vallan ytimeen. Kyse voi olla erilaisista arvostuksista, mutta myös siitä, ettei kapea asiantuntemus anna edellytyksiä edetä ylemmille johtajatasoille.

Aineiston valossa näyttää siltä, että naisten on edelleen helpompi edetä esimiestehtäviin yrityksissä, joissa ei ole valmista miesvaltaa (Wajcman 1998, 4). Henkilöstökyselyaineiston naispäälliköt löytyvät naisvaltaisista yrityksistä. Miesvaltaisissa yrityksissä naisia ei ole nähty johtajapotentiaalina. Näissä tehtaissa naiset toimivat pääosin toimistohenkilöstönä. Muutama nainen on edennyt näissä yrityksissä ylempiin toimihenkilötehtäviin. Myöskään alemman tason työnjohtotehtävistä naisia ei aineiston miesvaltaisissa yrityksissä löydy. Näyttäisi siltä, että tietoteknologiaa hyödyntävissä miesvaltaisissa tehtaissa naisten on mahdollista edetä tiettyissä rajoissa niin, että tietotekniikan asiantuntijuutta vaativat tehtävät ja päällikkötehtävät ovat miesten hallussa. On myös mahdollista, etteivät

* Yhdeksällä kymmenestä naisesta on peruskoulutuksena ylioppilastutkinto, kun vastaavissa asemissa toimivista miehistä kyseinen tutkinto on 62 prosentilla. Korkeakoulututkinto on seitsemällä kymmenestä naisesta, mutta vain 33 prosentilla miehistä.

miesvaltaisten teollisuusyritysten kulttuurikoodit houkuttelee koulutettuja naisia yrityksiin ja johtajanurille (ks. esim. Aaltio-Marjosola 2001, 47).

Tietotekninen kompetenssi perusedellytyksenä

Tietotekninen kompetenssi on välttämätön meriitti nykyhetken työmarkkinoilla. Se on myös hyvin yleistynyt osa yritysten ja työpaikkojen todellisuutta, sillä jo kaksi kolmesta palkansaajasta käyttää tietotekniikkaa työssään (Nurmela 1999). Aineisto ei tee tässä suhteessa poikkeusta. Yritykset ovat aktiivisia tieto- ja viestintätekniikan hyödyntäjiä, siksi henkilöstön tietotekniikan käyttö on korkealla tasolla. Johto- ja toimihenkilötasolla toimivista naisista 97 prosenttia ja miehistä 95 prosenttia käytti kyselyhetkellä tietotekniikkaa päivittäin työssään. Lähes puolet käytti tietotekniikkaa enemmän kuin puolet työajastaan, neljäsosa puolet työajastaan, viidesosa 1–3 tuntia. Vain kuusi prosenttia käytti tietotekniikkaa alle tunnin työajasta. Käyttö on kuitenkin pääosin rutiininomaisista; sellaiset tehtäväkuvat kuten ohjelmistojen muokkaaminen tai koneiden ohjelmointi koskettivat vain harvaa tapausyrityksissä työskentelevää henkilöstön edustajaa, pääosin miehiä.

Naiset käyttävät kaikilla hierarkiatasoilla tietotekniikkaa enemmän kuin miehet. Tämä ei ole yllättävää, sillä naiset ovat alusta alkaen käyttäneet tietotekniikkaa enemmän työssään kuin miehet (Lehto 1999b, 145, 149–151). Erot naisten ja miesten välillä liittyvät käytön sisällölliseen ulottuvuuteen. Kulttuurisesti teknologia ei ole sukupuolineutraali ilmiö (Wajcman 1991; Gill & Grint 1995). Suurin osa vastanneista käytti tietotekniikkaa päivittäisissä työrutiineissa (80 %), 67 prosenttia yhteydenpitovälineenä ja 43 prosenttia tiedon muokkaamisen ja järjestämisen välineenä. Erityisesti naisilla tietotekniikan käyttö näyttää liittyvän päivittäisten työrutiinien suorittamiseen (84 prosenttia). Myös miehillä tietotekniikka oli selkeästi esillä päivittäisissä rutiineissa, mutta myös yhteydenpitovälineenä ja organisoituvälineenä. Naisilla tietotekniikan käyttö liittyi päivittäisten työrutiinien suorittamiseen myös ylemmillä hierarkiaasteilla. Erityisesti ylempien toimihenkilönaisten tietotekniikan käyttö on työrutiinien hoitamista (yhdeksän kymmenestä). Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että johdossa ja toimihenkilötehtävissä toimivien naisten tietotekniikan käyttö rajoittuu muutamalle ydinalueelle, kun taas miesten tietotekniikan käyttö on laaja-alaisempaa ja monipuolisempaa. Vaikka

naiset siis käyttävätkin tietotekniikkaa miehiä enemmän työssään, näyttäisi käyttö olevan pääosin työhön liittyvien perustoimintojen päivittäistä hoitamista.

Naisten ja miesten tietoteknistä profiilia voidaan tarkastella myös erilaisten tietoteknisten laitteiden käytön perusteella. Työpaikkojen tietotekniseen kehitykseen liittyvät paitsi tietokoneet, myös erilaiset tiedonsiirtolaitteet. Näihin kuuluvat puhelin, matkapuhelin, sähköposti ja internet, joskin osan käyttö menee päällekkäin tietokoneiden käytön kanssa. Eniten vastaajat käyttivät mikrotietokonetta, atk-päätettä, sähköpostia ja perinteistä puhelinta. Naisilla korostui perinteisen toimistotekniikan käyttö, miehillä kehittyneemmän. Naiset käyttivät eniten perinteistä puhelinta, atk-päätettä ja mikrotietokonetta. Miehillä korostuivat niin ikään atk-pääte ja mikrotietokone, mutta myös matkapuhelin, matkamikro, sähköposti ja internet.

Erot pysyvät näkyvinä hierarkian ylimmillä tasoilla. Johdon naiset käyttivät miehiä enemmän perinteistä toimistotekniikkaa, kuten mikrotietokonetta, perinteistä puhelinta ja atk-päätettä. Miehet sen sijaan käyttivät naisia enemmän matkapuhelinta ja matkamikroa. Aineiston pohjalta voidaankin todeta, että mitä kehittyneempi tietotekninen laite, sitä varmemmin sitä käyttää johdossa tai ylemmissä toimihenkilötehtävissä toimiva mies. Myös muissa tutkimuksissa on todettu, että matkapuhelin on vahvasti miessukupuoleen sidottu (ks. esim. Lehto 1999b; Blom ym. 2001, 170).

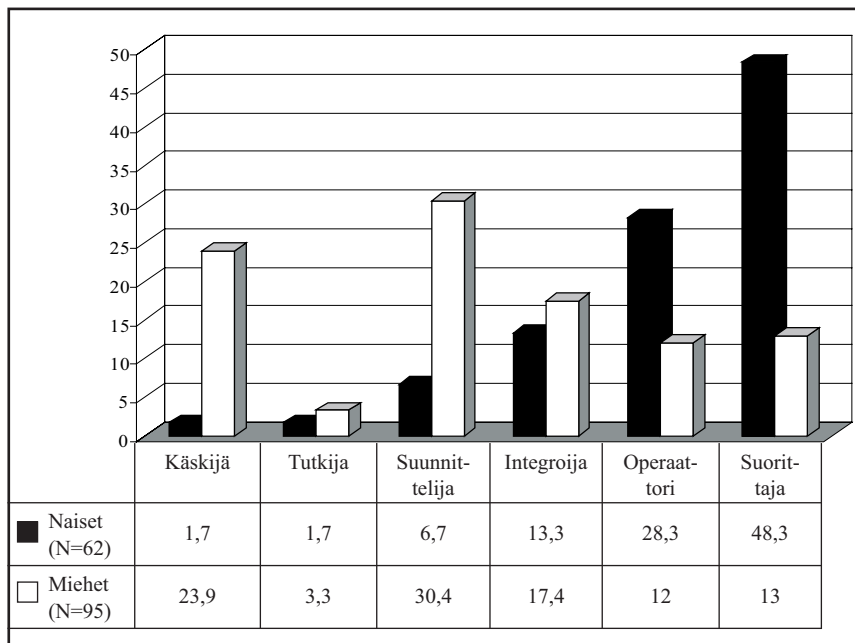
Sijoittuminen tietotyötä koskeviin luokituksiin

Naisten ja miesten tietoteknisiä profileja voidaan tarkastella myös naisten ja miesten sijoittumisella erilaisiin työn tietoisuudesta kuvaaviin luokituksiin. Luokituksina kyselyssä käytettiin muun muassa Blomin, Melinin ja Pyöriän (2001) määrittämää tietotyötä koskevaa luokitusta⁴ (tietotyöntekijät, tietotekniikan käyttäjät ja muut). Jaottelussa 45 prosenttia luokitteli itsensä tietotyöntekijöiksi, 47 prosenttia tietotekniikan käyttäjiksi ja kahdeksan prosenttia ryhmään muut. Miehet näkivät itsensä naisia useammin tietotyöntekijöinä, naiset katsoivat puolestaan olevansa miehiä useammin tietotekniikan käyttäjiä. Erot kaventuvat ylemmillä hierarkiatasoilla. Itse asiassa johdossa ja ylemmissä toimihenkilötehtävissä toimivat naiset luokittelivat itsensä useammin tietotyöntekijöiksi kuin

vastaavissa asemissa toimivat miehet. Miehet taas luokittelivat itsensä naisia useammin tietotekniikan käyttäjiksi. Lisäksi kuusi prosenttia miehistä luokitteli itsensä ryhmään muut. Tietotyö ei siis tämän tutkimuksen valossa näyttäisi jakavan ylemmän hierarkiataason naisia ja miehiä toisistaan. Tulos ei sinällään ole yllättävä, korostuvathan ongelmien ratkaisu, suunnittelu ja tietotekniikan käyttö sekä johdon naisten että miesten osaamisprofileissa. Johdon naiset ovat aineistossa myös huomattavasti koulutetumpia kuin miehet.

Vastaajien tietoteknisten profiilien kartoittamisessa käytettiin myös Castellsin (1997) hahmottelemia typologioita (1. käskijä, tutkija, suunnittelija, integroija, operaattori ja suorittaja, 2. verkostoija, verkon osa, verkon ulkopuolella, 3. päättäjä, osallistuja ja toimeenpanija). Erityisen mielenkiintoisia ovat Castellsin tuotantoprosessin tehtäväjakoa käsittelevän luokituksen tulokset. Kuten kuvio 7.2. osoittaa, naiset luokittelivat itsensä yleisimmin suorittajiksi ja operaattoreiksi, miehet käskijöiksi ja suunnittelijoiksi kyseisessä luokituksessa. Samat jaot kertautuvat myös hierarkian ylimmillä portailla. Kun miehet luokittelivat itsensä yleisimmin käskijöiksi, tutkijoiksi ja suunnittelijoiksi johdossa, katsoivat naiset olevansa integroijia, operaattoreita ja suorittajia samoilla hierarkiataasoilla.

Tarkasteltaessa naisten ja miesten asemia verkostoaseman mukaan saadaan jälleen naisia ja miehiä erottelevia tutkimustuloksia. Miehet luokittelivat itsensä verkostoijiksi useammin kuin naiset. Naiset taas katsoivat olevansa verkon osia miehiä useammin. Myös verkon ulkopuolelle sijoitti itsensä useampi nainen kuin mies. Tulokset heijastelevat vastaajien asemaa tehtaissa. Verkostoijia eli tehtaan sisäisten ja ulkoisten yhteyksien luonnista vastaavat ovat käytännössä ylempien hierarkiatasojen edustajia, kun taas naisvaltainen toimihenkilöiden ryhmä toimii pääosin verkon osana verkostoitumista koskevia päätöksiä noudattaen. Erot hälvenevätkin rajattaessa tarkasteluun kaksi ylintä hierarkiaporras-ta; verkostoijia ja verkon osia johdon naiset ja miehet katsoivat olevansa yhtä usein. Tarkasteltaessa aineistoa osallistumistyyppien mukaan miehet erottuvat naisia useammin päättäjinä (27 % miehistä) ja osallistujina (56 % miehistä). Naisilla vastaavat osuudet ovat seitsemän ja 44 prosenttia. Tämä on ymmärrettävää naisten ja miesten välisten hierarkkisten jakojen epäsuhtan valossa. Samat jaot kertautuvat kuitenkin myös ylemmillä hierarkiataasoilla. Karrikoiden voidaan sanoa, että miehet päättävät ja osallistuvat, naiset osallistuvat ja toimeenpanevat.



Kuvio 7.2. Naisten ja miesten sijoittuminen tuotantoprosessin tehtäväjaon mukaisesti (%)

Tutkimuksen tulokset ovat mielenkiintoisia, sillä tietoyhteiskunnassa hallitseva työntekijäryhmä ovat nimenomaan tietotyöntekijät. Erityisen keskeisissä asemissa tietoyhteiskunnassa ovat ne, jotka ovat sekä tietotyössä että manageriaalisissa asemissa. Tutkimukset osoittavat, että tietotyöntekijät eroavat muista palkansaajista muun muassa koulutuksen, arvovallan ja tulojen mukaan. Tietotyöntekijöillä on myös muita työntekijäryhmiä paremmat mahdollisuudet vaikuttaa alaisten työmenetelmiin, työvälineisiin ja työmateriaaleihin. Tietotyöntekijöillä on niin ikään entistä useammin mahdollisuus osallistua strategiseen päätöksentekoon yrityksissä. (Blom ym. 2001, 58, 146–147.) Myös vertikaaliset, professionaalis-manageriaaliset työurat koskevat yhä useammin juuri tätä työntekijäryhmää. On ennakoitu, että Suomessa olisivat yleistymässä tietynlaiset meritokraattiset eli koulutukseen ja tutkintoihin perustuvat sulkeumat (Blom ym. 2001, 84–85; Blom & Melin 2002, 48–49). Vertikaalisen urakehityksen avautuminen erityisesti tietotyöntekijöille ja

sen sulkeutuminen muilta työntekijäryhmiltä puoltaa väitettä siitä, että tietotyöntekijät ovat tietoyhteiskunnan valtaapitävä ryhmä.

Kuten mainittua, naiset puuttuvat ylimmästä johdosta kokonaan. Myös tekninen asiantuntemus ja johtajuus ovat aineistossa miesten monopolisoimia. Myös työn tietoistumista koskevien luokitusten valossa näyttää siltä, että IT-ajan hierarkioissa naiset ovat vieraalla maalla (Webster 1996, 38–39). Samankaltaisiin tutkimustuloksiin ovat tulleet myös Blom ym. (2001) tietotyön sukupuolijakoja koskevassa tutkimusosuudessaan. Itse asiassa he totesivat, että tietotyössä nämä jaot ovat muita ryhmiä korostuneemmat. Tutkijoiden mukaan naisten osuudet vähenivät tietotyön manageriaalisissa asemissa 1990-luvun aikana. Kun vuonna 1994 tietotyössä toimineista naisista johtajiin lukeutui 19 prosenttia, oli osuus laskenut 10 prosenttiin vuoteen 2000 mennessä. Sen sijaan työnjohtajina naiset kasvattivat osuuksiaan tarkastellulla ajanjaksolla; vuonna 1994 työnjohtajiin lukeutui 20 prosenttia ja vuonna 2000 22 prosenttia tietotyössä toimineista naisista. Naisten osuudet työnjohtotehtävissä kasvoivat, mutta samalla valta keskittyi yhä enemmän ylempiin valtakkerrostumiin. Oireellista kuitenkin on, että juuri tietotyöläisten ryhmässä, tulevaisuuden valtaapitävässä ryhmässä, naisten osuudet manageriaalisissa asemissa vähenivät 1990-luvulla. (Blom ym. 2001, 62–64, 97.)

Myös atk-alan koulutus on 1990-luvulta lähtien eriytynyt yhä selvemmin miesten alueeksi. Tässä mielessä huolestuneisuus naisten syrjäytymisestä on ollut paikallaan. Toisaalta tietotekniikan käyttö on ollut alusta alkaen ollut naisille yleisempää kuin miehille. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat myös, että naiset ovat ahkeria tiedonsiirtolaitteiden käyttäjiä. Vain matkapuhelin erottelee naisten ja miesten käyttäjäprofileja selkeästi toisistaan. (Lehto 1999b 154–156, Blom ym. 2001, 170–171.) Myös käsillä olevassa aineistossa naiset ovat aktiivisia tietotekniikan käyttäjiä. Naiset luokittelivat itsensä tietotyöntekijöiksi jopa miehiä useammin ja ovat aineistossa miehiä koulutetumpia. Naiset käyttävät myös tietotekniikkaa enemmän kuin miehet, joskin kehittyneemmän tekniikan käyttö on miesten aluetta. Puheet naisten putoamisesta tietoteknisessä murroksessa ovat tässä mielessä liioiteltuja. Näyttää kuitenkin siltä, että syvempi asiantuntijuus ja johtaminen ovat yhä selvemmin eriytyneet miesten alueiksi (Vehviläinen 1996, 167–168; Vehviläinen 1997, 159–160; ks. myös Webster 1996, 34–39, 43). Kuva tietotyön johtajasta miehenä vahvistuu siis myös tässä tutkimuksessa.

Kompetenssivaatimusten muutos

Uuden tieto- ja viestintätekniiikan käyttö on keskeinen osa tietoyhteiskuntakehitystä. Se on myös konkreettinen taito, jota ilman työntekijän on mahdotonta suoriutua annetuista tehtävistä. Empiiriset tutkimukset osoittavat kuitenkin, että työn luonne on muuttunut monella muullakin tavalla kuin teknologian lisääntyvänä käyttöönottona. Työssä vaaditaan yhä enemmän myös yhteistyötaitoja ja sosiaalisia vuorovaikutustaitoja*. Tämä näkyy myös aineistossa. Peräti kahdeksan kymmenestä johto- ja toimihenkilötason vastaajasta ilmoitti yhteistyötaitojen ja seitsemän kymmenestä yhteydenpidon korostuvan työssään paljon. Myös sopeutuminen ryhmään, ongelmien ratkaisu, työn tekninen osaaminen sekä työkokemus korostuvat vastaajien osaamisprofileissa. Naisten osaaminen on miehiä selvästi useammin palvelua, avustamista ja sopeutumista ryhmään, miesten osaaminen taas naisia useammin ongelmien ratkaisua, päätöksentekoa, suunnittelua ja neuvottelemista. Ensi näkemältä osaamisprofiilit muistuttavat työelämän yleisestä jakautumisesta naisten ja miesten töihin. Osaamisprofiilit näyttävät siis murroksessa muotoutuvan uudestaan ja samalla säilyttävän sukupuolispesifit piirteensä.

Johtotasolla vaaditaan paitsi perinteistä johtajakompetenssia kuten päätöksentekoa, ongelmien ratkaisua ja neuvottelemista, myös korostuneesti uusia taitoja, kuten yhteydenpito, yhteistyötaidot, neuvotteleminen ja sopeutuminen ryhmään, jotka korostuvat jopa perinteisiä taitoja useammin. Myös yli puolella tietotekniikan käyttö korostuu osaamisvaatimuksissa. Näyttää siltä, että eri hierarkiaryhmien osaamisvaatimukset ovat murroksessa lähentymässä toisiaan. Yhteistyö-, yhteydenpito- ja ryhmään sopeutumistaidot sekä tietotekniset taidot näyttäytyvät keskeisinä kaikkien hierarkiatasojen osaamisprofileissa. Sukupuoli erottelee kuitenkin johtotasollakin kompetenssivaatimuksia toisistaan; miesten pätevyys on enemmän perinteistä miehistä johtajapätevyyttä, kuten päätöksentekoa, johtamista, ongelmien ratkaisua ja neuvottelemista. Naisilla osaamisalueina korostuvat puolestaan yhteistyötaidot, työn organisointi, yhteydenpito, ongelmien ratkaisu ja tietotekniikan käyttäminen. Erityisesti tietotekniikan käyttämisellä näyttää olevan naisilla huomattavasti suurempi merkitys kuin miehillä; kun tietotekniikan käyttäminen

* Tätä keskustelua on tässä tutkimuksessa tarkemmin avannut Tuula Heiskanen.

korostui kahdeksalla kymmenestä johtotason naisesta, niin vain alle puolella miehistä.

Osaamisprofiilien perusteella voidaan karrikoiden sanoa, että miehillä korostuvat management-tyyppisen johtamisen osa-alueet, naisten taitojen kohdistuessa leadership-tyyppiseen johtamiseen. Miehillä korostuvat strateginen johtaminen ja suuret linjaukset, naisilla vuorovaikutus ja sosiaalisen kompetenssin monimuotoisuus. Tämä johtuu siitä, että naiset toimivat miehiä useammin erilaisissa henkilöstöhallinnollisissa tehtävissä, joissa kanssakäyminen henkilöstön kanssa korostuu. Miehet taas toimivat useammin strategisissa johdossa, jossa ei niinkään toimita alaisten kanssa, vaan päätetään strategisista kokonaislinjauksista. Kuitenkin miehilläkin korostuvat yhteydenpito- ja yhteistyötaidot kertovat muuttuvasta johtamiskulttuurista. Mielenkiintoista johtotason osaamisprofiilissa sen sijaan on, että johtamisella on entistä vähäisempi merkitys. Tämä johtuu osittain asiantuntijajohtajien suuresta määrästä tarkasteltavassa aineistossa. Sama tutkimustulos saadaan kuitenkin myös silloin, kun tarkasteluun rajataan pelkästään esimiestehtävissä toimivat henkilöstön edustajat. Tämä kertoo siitä, ettei johtaminen ole enää ainoastaan johtajille ja päälliköille tyypillistä, vaan valtaa ja vastuuta siirretään yhä enemmän alemmille tasoille ja yhä enemmän osajille.

Ammattitaitovaatimukset kasvussa

Ammattitaitovaatimukset ovat viime vuosina kasvaneet kaikissa henkilöstöryhmissä. Kasvavien ammattitaitovaatimusten valossa ei ole yllättävää, että valtaosa vastaajista (79 %) koki työn muuttuneen vaativammaksi. Viidennes katsoi kuitenkin, ettei työ ollut vaatimustasoltaan merkittävästi muuttunut. Erityisen korostuneita taitoja ovat olleet joustavuus, yhteistoiminnalliset taidot ja atk-aidot. Erityisesti kokonaisuuksien hallintataidot näyttävät olevan viime vuosina korostuneimpia vaatimuksia. Vastaajat kokivat lähes poikkeuksetta, ettei omassa työssä riittänyt enää yhden työtehtävän tarkka osaaminen, vaan työssä vaadittiin usean työtehtävän osaamista (16 %) tai kokonaisuuksien hallintaa (83 %). Myös vastuu ja sitoutuminen tulosten saavuttamiseen olivat kasvaneet viime vuosina kaikissa henkilöstöryhmissä. Naiset katsoivat miehiä hieman useammin vastuun kasvaneen, miehet taas naisia hieman useammin sitoutumisen kasvaneen.

Erityisesti ylemmissä toimihenkilötehtävissä toimivilla naisilla vastuu oli viime vuosina kasvanut selvästi. Naisilla tapahtunutta vastuun kasvamista voidaan pitää positiivisena merkinä tasa-arvokehityksestä työelämässä. Toisaalta se kertoo työelämän hektisyydestä. Naiset ovat yhä enemmän mukana työelämän kehittämistoiminnassa, mutta samalla joutuvat entistä rasittavampaan työtilanteeseen (Lehto 1999a, 26–30). Työelämän hektisyydestä kertoo myös kokonaisuuksien hallintataitojen korostuminen. Kun tarkasteluun rajataan kaksi ylintä hierarkiaporraa, työssä vaaditaan poikkeuksetta kokonaisuuksien hallintaa. Tämä tukee aikaisempien tutkimusten havaintoa siitä, että erityisesti ylemmät toimihenkilöt, tietotyön airuet, ovat murroksessa erityisen kovilla. Heidän työnsä on useimmiten korkeaa asiantuntemusta vaativaa, hyvin palkattua ja urakehitysmahdollisuuksia tarjoavaa asiantuntijatyötä, mutta samalla myös vaativinta ja stressaavinta (Blom ym. 2001, 132–134). Naisten ja miesten ammattitaitoa koskevat muutostokemukset ovat aineistossa yhteneväisiä. Tämä ei ole yllättävää, sillä samankaltaiset muutospaineet ovat viime vuosina koskettaneet kaikkia tapausryityksiä.

Haasteena moniosaaminen ja jatkuva uuden oppiminen

Ammattitaitovaatimusten muutos edellyttää työntekijöiltä jatkuvaa uuden omaksumiskykyä ja -halukkuutta. Uusiin osaamishaasteisiin on pyritty vastaamaan jatkokoulutuksen avulla. Tässä suhteessa vastaajat ovat olleet aktiivisia; 82 prosenttia ilmoitti osallistuneensa omaan ammattiin liittyvään jatkokoulutukseen. Miehet olivat olleet naisia aktiivisempia; jopa 87 prosenttia miehistä oli saanut omaan ammattiin liittyvää jatkokoulutusta, naisista 74 prosenttia. Kielikurssille oli osallistunut niin ikään 82 prosenttia vastanneista, miehet (89 %) naisia (69 %) useammin. Tämä on osittain ymmärrettävää, sillä suurin osa miespuolisista vastaajista toimii globaalien toimintaympäristöjen omaavissa yrityksissä. Atk:n tärkeys näkyy myös jatkokoulutuksessa, kyseiseen koulutukseen oli osallistunut 87 prosenttia vastaajista. Tämä ei ole yllättävää, sillä kuten aikaisempi analyysi osoitti, aineiston vastaajat ovat työssään paljon atk-laitteisiin sidoksissa. Miehistä 91 prosenttia ja naisistakin 81 prosenttia oli osallistunut kyseisenlaiseen koulutukseen. Miehet ovat olleet selvästi aktiivisempia jatkokoulutuksen suhteen aineistossa. Erot kuitenkin hälvenevät

ylimpiin valtakerrostumiin siirryttäessä; johto- ja ylemmän toimihenkilötason naiset ja miehet ovat saaneet omaan ammattiin, kielitaitoihin ja atk-taitoihin liittyvää koulutusta yhtä usein.

Erot muuttuvat näkyviksi, kun jatko- ja täydennyskoulutusta tarkastellaan työnantajan kustantamana ja omaehtoisesti hankittuna koulutuksena. Työnantajan kustantamaan kurssimuotoiseen jatkokoulutukseen oli osallistunut 73 prosenttia vastaajista. Miehiä oli koulutettu työnantajan toimesta naisia huomattavasti useammin; koulutusta oli saanut 83 prosenttia vastanneista miehistä, naisista vain 57 prosenttia. Myös työnantajan kustantama muu koulutus jakaa naiset ja miehet. Naisista 28 prosenttia oli saanut työnantajan kustantamaa jatkokoulutusta useammin kuin kerran, miehistä 45 prosenttia. Miesten saama työnantajan tarjoama koulutus oli ollut selkeästi johtamiskompetenssien lisäämistä sekä atk- ja kielikoulutusta, naisilla atk- ja kielikoulutusta. Yhtäkään naista ei ollut yrityksissä suunnattu johtajakoulutukseen. Uusiin tehtäviin työn ohessa naiset olivat sen sijaan voineet harjaantua yhtä usein kuin miehet.

Naiset olivat hankkineet jatkokoulutusta miehiä huomattavasti useammin; yli kuusi kuukautta jatkokoulutusta on saanut 76 prosenttia naisista, mutta 39 prosenttia miehistä. Naisista 68 prosenttia katsoi jatkokoulutuksen riittävän suhteessa työn vaatimuksiin, miehistä vain 58 prosenttia. Asetelma muuttuu kun tarkasteluun rajataan ylimmät hierarkiatasot. Kaikki johtotasolla toimivat naiset mainitsivat jatkokoulutuksensa keskeiseksi yli kuusi kuukautta, miehistä vain kaksi viidestä. Siitä huolimatta naiset kokivat miehiä useammin, ettei jatko- ja täydennyskoulutus ollut riittävää työn vaatimuksiin nähden. Selitys voisi olla se, että työnantajan miehille kustantama jatko- ja täydennyskoulutus on vastannut paremmin työn vaatimuksia kuin naisten tehtaan ulkopuolelta hankkima koulutus. Tulos kertoo yleisemminkin työelämän kasvavista haasteista. Koska ylemmillä toimihenkilöillä on painetta muita henkilöstöryhmiä enemmän pysyä ajan tasalla ja hallita uusia asioita ja tiedon tulvaa, oman ammatitaidon nopea vanheneminen ja jatkuva uusiutumistarve ovat ominaisia juuri tälle ryhmälle (Aitta 2000, 155). Miehille tarjottu koulutus on vain paremmin vastannut näihin haasteisiin.

Tulokset eivät ole yllättäviä. Ne kertovat ennen kaikkea siitä, että työnantajan kustantamaan koulutukseen valikoituu edelleen vain osa yritysten henkilöstöstä. Tutkimuksissa on havaittu, että mitä alemmas hierarkkisissa rakenteissa mennään, sitä harvemmin on mahdollisuus saada

työnantajan tarjoamaa koulutusta. (Blom ym. 2001, 73–74.) Yllättävää sen sijaan on, että hierarkian ylimmillä portailla sukupuoli erottelee mahdollisuudet. Yksi syy on varmasti se, että naisia pätevoidetään omassa työtehtävässä, miehiä koulutetaan laajempialaisiin haasteisiin. Syynä voi kuitenkin olla myös se, ettei naisten uraa tueta samalla tavalla kuin miesten. Naiset eivät olleet osallistuneet johtajakoulutukseen eivätkä myöskään saaneet työnantajan kustantamaa koulutusta yhtä paljon kuin miehet. Naisia ei edelleenkaan nähdä johtajapotentialina, sillä johtajakoulutukseen valikoituneet ovat olleet miehiä. Tätä tulkintaa puoltaa sekin, että naisissa oli jonkin verran enemmän sellaisia, jotka katsoivat yrityksen koulutusmyönteisyyden vähäiseksi.

Eniten koulutustarvetta vastaajilla oli edelleen tietoyhteiskunnan perustaidoissa; atk- ja kielitaidoissa. Tämä koski kaikkia tarkasteltavia hierarkiaryhmiä, sekä miehiä että naisia. Kuusi vastaajaa kymmenestä halusi lisäkompetenssia näillä osaamisalueilla. Miehet janoivat johtamiskoulutusta ja teknisiä ammattitaitoja, naiset yhteistoimintataitoja ja yleistä muutosvalmennusta. Atk- ja kielitaidot painoutuivat myös ylimmillä hierarkiatasoilla. Naisilla korostuivat suunnittelutaidot. Sekä miehet että naiset toivoivat ylimmillä tasoilla johtajakoulutusta; 36 prosenttia naisista ja 46 prosenttia miehistä halusi lisää koulutusta nimenomaan tällä alueella. Tässä mielessä aineisto ei tue aikaisempien tutkimusten ja julkisuuspuheen luomaa kuvaa naisten vähäisemmästä halukkuudesta johtotehtäviin.

Tulokset eivät ole vähäpätöisiä. Koulutuksen merkitys tietoyhteiskunta-kehityksessä on erityisen korostunut. Se on myös yksi uusi syrjäyttävä mekanismi, sillä kouluttamattomuus syrjäyttää työntekijät menestyksestä ja urakehityksestä. Aikaisemmin hankittu koulutus ei enää hyödytä samalla tavalla kuin ennen. Vallalla on ajatus, että jos ei koko ajan ole valmis kehittämään itseään, on pian syrjäytynyt. Aineiston valossa tämä uhka koskee erityisesti ylimmillä hierarkiatasoilla toimivia naisia. Osaamisen puutteita nämä naiset olivat paikanneet osallistumalla yhteiskunnan järjestämään ammatilliseen täydennyskoulutukseen tai omaehtoiseen aikuiskoulutukseen. Juuri kielitaitoa ja atk-kompetenssia oli parannettu näiden koulutusten kautta. Koulutus ei kuitenkaan ollut riittävää. Tämä kertoo johtotason osaamisen vaatimustasosta, jota omaehtoinen koulutus ei ollut onnistunut paikkamaan. Johtotasolla toimivat henkilöstöryhmät

myös usein janoavat uusia haasteita ja urakehitysmahdollisuuksia. Tämä tuntuu koskevan sekä naisia että miehiä aineistossa.

Työpaikkakoulutukseen pääsy on tutkimusten mukaan siis selvästi sidoksissa asemaan ja aikaisemmin hankittuun koulutukseen (Lehto 1999a, 29). Aineiston valossa tämä ei kuitenkaan näyttäisi pitävän täysin paikkaansa. Ylemmät toimihenkilönaiset ovat aineistossa huomattavasti koulutetumpia kuin vastaavissa asemissa toimivat miehet. Silti naisia ei ole samassa määrin ohjattu yritysten sisäisiin koulutusohjelmiin. Näyt-täisikin siltä, että yrityksissä on resursseja, joita ei ole osattu täysimää-räisesti hyödyntää. Yritysten kannattaisi kuitenkin panostaa myös nais-ten ammatilliseen kehittymiseen, sillä kaikki johdon ja ylempien toimi-henkilötehtävien naiset (100 %) opettelisivat mielellään uusia taitoja eli naisten kehittymishalukkuus on aineistossa huippuluokkaa. Henki-löstökoulutukseen valikoitumisella voi katsoa olevan huomattavaa mer-kitystä yksilön urakehityksen kannalta. Naisten ja miesten yhtäläinen va-likoituminen yritysten sisäisiin koulutusohjelmiin on tärkeää. On selvää, että yritysten omaksumat käytännöt ja yrityskulttuuri vaikuttavat nais-johtajien lukumäärään yrityksissä. Valikoituminen johtajakoulutukseen, johtajanimitykset ja urasuunnittelu ovat yrityksissä toimenpiteitä, joilla yritykset voivat tukea sekä miesten että naisten uraa.

Työn autonomia ja uudet kontrollin muodot

Kasvavien kompetenssivaatimusten ja elinikäisen oppimisen idean ohel-la yksi viime vuosien kehityssuuntia on ollut työn itsenäisyyden kasvu. Suomessa työn itsenäisyys on kasvanut huomattavasti viimeisen 20 vuo-den aikana (Blom ym. 2001, 111). Yritysten vastaajista valtaosa koki työnsä itsenäiseksi; erittäin itsenäistä työ oli runsaalla kolmanneksella (34 %), jokseenkin itsenäistäkin puolella. Miehistä huomattavasti suu-rempi osa (42 %) kuin naisista (23 %) koki työnsä erittäin itsenäisek-si. Hierarkian ylimmillä tasoilla toistuvat samat sukupuolittuneet kuviot. Miehistä puolet, mutta naisista vain runsas kolmannes koki työnsä erit-täin itsenäiseksi. Tulos on ristiriidassa sen havainnon kanssa, että naisten mielestä myönteisin asia työssä on juuri vastuun ja itsenäisyyden kasvu. Tulos on ristiriidassa myös sen havainnon kanssa, että naiset ottaisivat vastaan enemmän vastuuta ja valtaa. Myös naisten kouluttautumishaluk-kuus on aineistossa huippuluokkaa. Tämä kertoo omaa kieltään siitä, että

yrityksissä ei vielä tänä päivänäkään käytetä täysimääräisesti koko sitä resurssia, joka naisilla on tarjottavanaan.

Työn itsenäisyyden ohella työtä myös kontrolloidaan tiiviisti. Johtaja toimihenkilötason työntekijät mainitsivat jonkin verran tai paljon oman työn autonomiaa rajoittaviksi tekijöiksi aikataulut (88 %), sidonnaisuuden muiden työhön (62 %) ja työn tuloksellisuuden arvioinnin ja valvonnan (41 %). Näyttää siltä, että vaikka työn itsenäisyys on pitkällä aikavälillä kasvanut, monet vanhoista työn rajoitteista ovat pysyneet ennallaan tai korvautuneet uusilla rajoittavilla tekijöillä. Tiukasta esimiesvalvonnasta on siirrytty työn tuloksellisuuden valvontaan. Sidonnaisuus muiden työhön kertoo puolestaan siitä, että työntekijä on verkottuvassa työelämässä yhä useammin osa tuotantoketjua ja oma työpanos on riippuvainen toisten työpanoksesta ja päinvastoin. Tiimityö ja erilaiset yhteistyöprojektit edellyttävät, että ammattilaiset jakavat tietoaan ja osaamistaan oman työryhmän ja muiden työryhmien ammattilaisten kanssa sekä toimivat yhteistyössä samaan tuotantoketjuun kuuluvien tehtaan ulkopuolisten tahojen, kuten asiakkaiden ja alihankkijoiden kanssa.

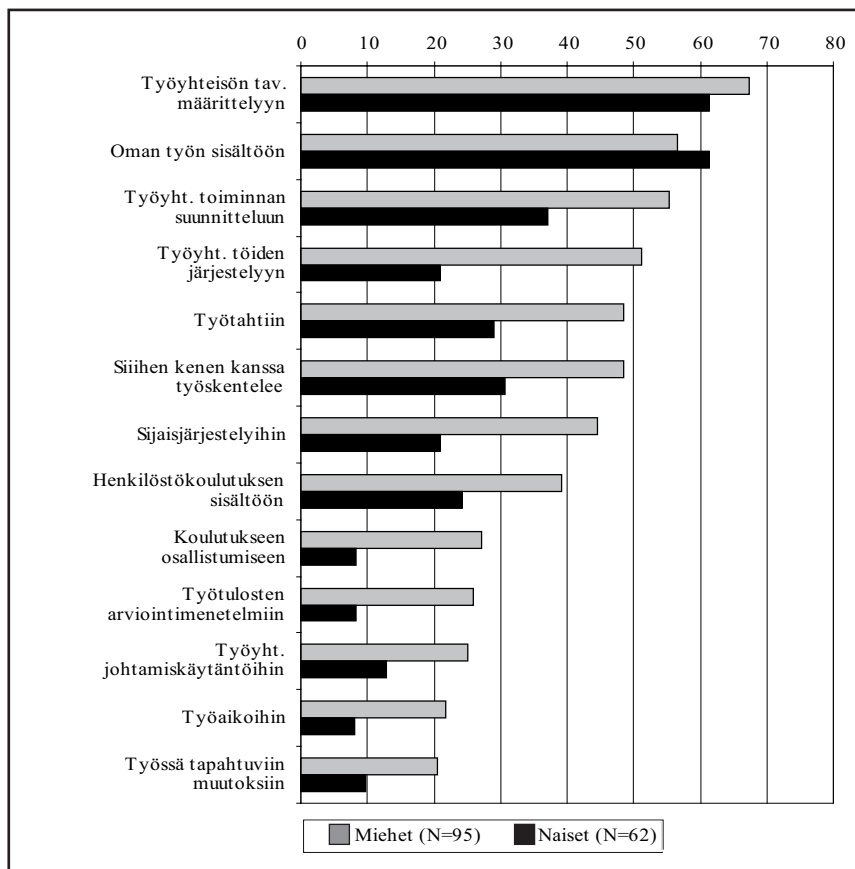
Vastaajilla oli paljon yhteistyötä erityisesti oman työryhmän jäsenen kanssa. Paljon yhteistyötä ilmoitti oman työryhmän jäsenten kanssa olevan 78 prosenttia vastaajista. Yhteistyö myös muiden työryhmien jäsenten kanssa oli yleistä. Myös asiakas- ja alihankintasuhteet korostuvat yhteistyöprofileissa, joskin miehillä oli näitä yhteistyösuhteita naisia selvästi useammin. Yhteistyötä asiakkaiden ja alihankkijoiden kanssa tekivät erityisesti johdossa ja ylemmissä toimihenkilötehtävissä toimivat miehet. Uutena yhteistyökumppanina näyttäytyvät myös erilaiset asiantuntijoista koostuvat yhteistyötahot, kuten atk-asiantuntijat sekä yliopistot ja korkeakoulut. Ylemmissä toimihenkilötehtävissä toimivilla naisilla yhteistyökumppanuudet liittyivät pääosin oman työryhmän ja muiden työryhmien jäseniin sekä esimiehiin ja alaisiin. Näyttää siltä, että naisilla yhteistyösuhteet rajautuvat pääosin tehtaiden sisäpuolelle, miehillä suhteet ulottuvat korostuneesti myös tehtaiden ulkopuolelle.

Vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet työssä

Mahdollisuutta vaikuttaa eri aspekteihin työssä voidaan pitää yhtenä työn itsenäisyyttä kuvaavana indikaattorina. Tutkimukset osoittavat, että naisten mahdollisuudet vaikuttaa ja kehittyä työssä sekä saada moni-

puolisempia tehtäviä ovat vuosien saatossa parantuneet. Työssä kehittymisen mahdollisuudet ovat kasvaneet erityisesti 1980-luvulta lähtien, joskin viimeisimmät tutkimukset osoittavat miesten mahdollisuuksien kasvaneen taas naisten mahdollisuuksia selvemmin (Lehto 1999a, 26–27.) Naisten vaikutusmahdollisuudet ovat aineistossa kaikilla hierarkiatasoilla edelleen jossakin määrin miesten mahdollisuuksia heikommat. Kuten kuvio 7.3. osoittaa, eniten johto- ja toimihenkilötason naiset voivat vaikuttaa oman työn sisältöön, työtahtiin ja työaikoihin. Heikoimmat vaikutusmahdollisuudet ovat sen sijaan työtovereiden valinnassa, henkilöstökoulutuksen sisällönmäärittelyssä, työtulosten arviointimenetelmässä ja työyhteisön johtamiskäytännöissä. Miesten vaikutusmahdollisuudet ovat työtahtia lukuun ottamatta kaikilla osa-alueilla naisia paremmat. Erityisen korostuneesti miehet voivat vaikuttaa oman työn sisältöön, työtahtiin ja työaikoihin sekä koulutukseen osallistumiseen. Myös henkilöstökoulutuksen sisällönmäärittelyssä miehet ovat mukana naisia useammin. Miehet siis kontrolloivat koulutuksen sisältöä, mutta myös siihen valikoitumista.

Työssä kehittyminen on kuitenkin eri asia kuin uralla eteneminen. Työolotutkimukset osoittavat, että naiset ovat kaikkina aikoina kokeneet uralla etenemisen mahdollisuudet miehiä heikommiksi. Viimeisimmät tutkimukset osoittavat jopa lievää taaksepäin menoa naisten kohdalla (Lehto 1999a, 28). Myös tietotyön asemassa naiset kokivat mahdollisuutensa ylennyksiin ja uralla etenemiseen pieniksi, joskin samaisen tutkimuksen mukaan naiset (68 %) olivat myös hieman miehiä (60 %) haluttomampia toimimaan kyseisissä tehtävissä. Halukkuutensa edetä johtotehtäviin ilmaisi tutkimuksessa 12 prosenttia naisista ja 18 prosenttia miehistä. (Blom ym. 2001, 96–99.) Tutkimukset osoittavat myös, että naiset harvemmin hakevat tämän tyyppisiä tehtäviä (Korvajärvi 1998). Kuten Päivi Korvajärvi (tässä teoksessa) tutkimuksessaan havaitsi, osa naisista vierasti tämänkaltaisiin tehtäviin etenemistä. Kuitenkin myös toisenlaisia tutkimustuloksia on saatu. Esimerkiksi Sinikka Vanhalan (1993) tutkimus osoitti, että naiset ovat yhtä kunnianhimoisia, itsenäisiä ja tehtäväorientoituneita kuin mieskollegansa. Voidaankin sanoa, että uralla etenemishalukkuus on voimakkaasti sidoksissa eri ammatti- ja koulutusryhmien kulttuuriin. Toisaalta viime vuosien trendinä on ollut myös se, että korkeakoulutus vie yhä useammin itsenäisiin asiantuntija-tehtäviin johtotehtäviin etenemisen sijasta (Lehto 1999a, 37).



Kuvio 7.3. Vaikutusmahdollisuudet johto- ja toimihenkilötehtävissä toimivilla naisilla ja miehillä (% „paljon” vastanneet)

Vaikutusmahdollisuudet kasvavat luonnollisesti hierarkkisen aseman kasvaessa. Silti hierarkian kahdella ylimmälläkin tasolla naisten vaikutusmahdollisuudet jäivät miesten vastaavista jälkeen. Naispäälliköiden ja ylempien toimihenkilönaisten työssä näyttää olevan vähemmän vaikutusmahdollisuuksia kuin miesten työssä vastaavissa henkilöstöryhmissä. Esimerkiksi työyhteisön tavoitteiden määrittelyyn, työyhteisön toiminnan suunnitteluun, työyhteisön töiden järjestelyyn ja johtamiskäytäntöihin miehillä oli huomattavasti suuremmat vaikutusmahdollisuudet

kuin naisilla. Tämä on ymmärrettävää, sillä kaikki yritysten strategisista kokonaislinjauksista vastuussa olevat henkilöstön edustajat ovat miehiä. Vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön ja työtahtiin olivat miehillä ja naisilla samankaltaiset. Naisilla oli sen sijaan miehiä enemmän mahdollisuutta vaikuttaa työaikoihin.

Kysymykset suhtautumisesta työn tulosta koskevan vastuun lisäämiseen, itsemääräämisen laajentamiseen työssä ja uusien ammattitaitojen oppimiseen kuvaavat yleistä suhtautumista itsenäisyyden kasvuun työssä, mutta heijastelevat osaltaan myös suhtautumista vastuullisempiin asemiin etenemistä organisaatioissa. Yleisellä tasolla johto- ja toimihenkilötason vastaajat suhtautuivat myönteisesti vastuun lisäämiseen ja kehittymiseen työssä; lisää vastuuta oli valmis ottamaan 94 prosenttia naisista ja 87 prosenttia miehistä. Omaa itsemääräämistään puolestaan oli valmis laajentamaan 58 prosenttia naisista ja 67 prosenttia miehistä. Naiset ja miehet pitivät erityisesti uusien ammattitaitojen oppimista tärkeänä ja tavoiteltavana; suurin osa sekä naisista (94 %) että miehistä (93 %) suhtautui myönteisesti uusien taitojen oppimiseen.

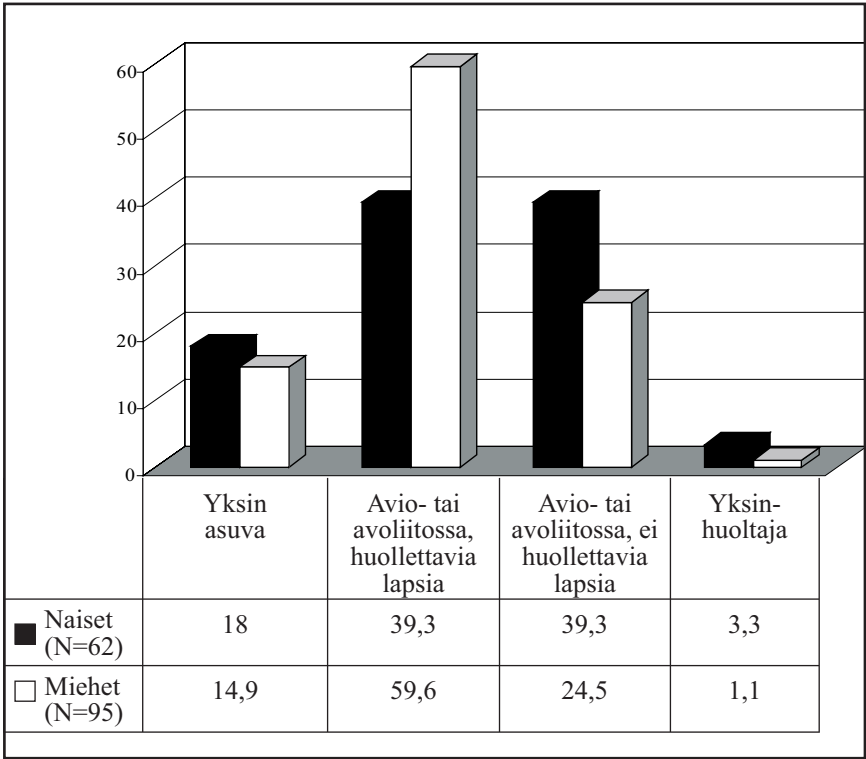
Usein kuultu väittämä on, että naiset eivät halua johtotehtäviin. Myös useat tutkimukset ovat antaneet viitteitä siitä, ettei uralla eteneminen tai palkka olisi niin merkityksellistä naisille kuin miehille ja että työn sisältö merkitsisi enemmän kuin tittelit (ks. esim. Wajcman 1998, 82–83). Tästä näkökulmasta katsottuna kyselyaineiston tulokset ovat hämmästyttäviä. Kyselyn mukaan kaikki johdossa ja ylemmissä johtotehtävissä toimivat naiset ottaisivat mielellään lisää työn tulosta koskevaa vastuuta, kaikki suhtautuivat myös mielellään uusien ammattitaitojen oppimiseen. Myös halukkuus laajentaa omaa itsemääräämistään työssä oli naisilla keskeisempää kuin miehellä. Oletus naisten vastuuta ja valtaa vieroksuviesta asenteista ei saa tukea aineistosta, vaan tulos on aivan päinvastainen. Yksi syy voisi olla se, että ylempiin toimihenkilötehtäviin edenneet naiset ovat nuoremmissa ikäluokissa yhä enemmän miesten kaltaisia suhtautumisessa urakehitykseensä. Joka tapauksessa tutkimushavainto on merkittävä ja saa pohtimaan, kuinka paljon yrityksissä on tänä päivänä käyttämätöntä, koulutettua naispotentiaalia, joka odottaa lasikaton alla pääsyä vaativampiin ja vastuunalaisempiin johtotehtäviin.

Naisten urasuuntautuneisuudesta antaa evidenssiä myös kysymys työtä koskevista tulevaisuudentoiveista. Erityisen kiinnostavia nämä toiveet

ovat jälleen ylimpien hierarkiatasojen profileissa. Viidesosa kaikista johto- ja toimihenkilötasolla toimivista henkilöstön edustajista oli tyytyväisiä työhönsä sellaisena kuin se oli ja toinen viidennes toivoi mahdollisuutta päästä haasteellisempaan työhön. Merkille pantavaa tässä on se, että yksikään johdossa tai ylemmissä toimihenkilötehtävissä toimiva nainen ei ollut tyytyväinen työhönsä sellaisena kuin se oli, tyytyväisiä miehiä oli sen sijaan viidennes. Seitsemän kymmenestä naisesta etsi mahdollisuutta kehittää nykyistä työtä toiveittensa mukaisesti, kun miehistä samalla tavalla vastasi yli puolet. Lähes neljä kymmenestä naisesta etsi myös mahdollisuutta päästä haasteellisempaan työhön, yhtä moni etsi mahdollisuutta päästä parempipalkkaiseen työhön. Haasteellisempaa työtä miehistä etsi alle viidennes ja parempipalkkaiseen työhön halusi joka seitsemäs miespuolinen johtotason vastaaja.

Perheen ja uran ristipaineissa

Perhevelvoitteet on ollut yksi perinteisemmistä selityksistä naisten ja miesten urakehityksen erilaisuudelle. Naisjohtajien kohdalla tämä on erityisen ongelmallinen; vaikka urakehitys ja ylemmät asemat kiinnostaisivat, korkeampia vakansseja ei haeta perhevelvoitteiden vuoksi (Alvesson & Billing 1997, 141). Aineiston vastaajista yli puolet (52 %) on naimisissa ja heillä on huollettavia lapsia, miehet naisia useammin (kuvio 7.4). Naiset ovat sen sijaan miehiä useammin perheettömiä tai yksinasuvia. Erot korostuvat sitä enemmän, mitä korkeammalle hierarkiassa mennään. Johtotehtävissä ja ylemmissä toimihenkilötehtävissä toimivat naiset ovat miehiä useammin yksinasuvia tai avio- tai avoliitossa, jossa ei ole huollettavia lapsia. Lapsettomassa parisuhteessa elää kuusi kymmenestä johtotason naisesta, mutta vain 36 prosenttia saman hierarkiatason miehistä. Yksinasuvia naisjohtajista on viidennes, miehistä yhdeksän prosenttia. Miehet ovat sen sijaan useammin naimisissa ja perheellisiä (64 %) kuin naiset (neljällä kymmenestä on lapsia). Se, että naiset ovat avio- tai avoliitossa, jossa on huollettavia lapsia miesjohtajia harvemmin ja myös harvemmin kuin aineistossa keskimäärin, kertoo jonkinlaisista ongelmista yhdistää vaativa työ ja perhe. Myös naisten rasittuneisuus liittyy perheeseen hieman useammin kuin miehillä.



Kuvio 7.4. Johto- ja toimihenkilötason vastaajat siviilisäädyn mukaan (%)

Naisjohtajien perheettömyys liitetään yleensä vanhaan organisaatio-kulttuuriin, aikaan, jolloin perhepoliittiset toimenpiteet olivat vasta keskustelun tasolla. Nykytutkimukset näkevätkin perheen naisjohtajan voimavarana. Esimerkiksi Kauppalehti Option (1999) artikkeli 100 suomalaisen huippujohtajanaisen taustoista vuonna 1999 kertoo, että naisjohtajista kolme neljästä oli naimisissa ja heillä oli yksi tai useampia lapsia. Joukossa oli vain muutama perheetön naisjohtaja. Suomalaisilla naisilla ei Option selvityksessä ollut ongelmia työn ja yksityisen yhteensovittamisessa. (Aaltio-Marjosola, 2001, 161–162.) Suomalaisen naisjohtajien ei tarvitse tehdä selvää valintaa perheen ja uran välillä, kuten esimerkiksi amerikkalaisten kollegojensa, joista suuri osa on perheettömiä ja naimattomia (Wajcman 1998, 83). Tilastot kertovat kuitenkin, että

naisjohtajat ovat edelleen miehiä selvästi useammin naimattomia ja perheettömiä (Kartovaara 2003). Samaan tulokseen päätyi tutkimuksessaan myös Ilkka Ruostetsaari, joka tarkasteli valtaeliitin perhetaustoja vuonna 1992. Tuoreemmassa tutkimuksessaan Ruostetsaari kuitenkin totesi naisten ja miesten välisten erojen kaventuneen. Naimattomia ja lapsettomia naisia oli valtaeliitissä silti edelleen enemmän kuin vastaavassa asemassa olevia miehiä. (Ruostetsaari 2003, 155–156.)

Jaksaminen työelämän muutospaineissa

Tietotekninen kehitys on merkinnyt yksinkertaisten toistoa vaativien tehtävien siirtämisen yhä enemmän koneiden tehtäväksi. Samalla työn tehokkuus ja tuottavuus ovat parantuneet. Pitkällä aikavälillä kehitys on merkinnyt fyysisen työn merkityksen vähentymistä työelämässä. Samalla työn psyykinen rasittavuus on kasvanut merkittävästi. (ks. esim. Blom ym. 2001, 105–107.) Tämä näkyy myös tarkasteltavassa aineistossa, eikä sukupuolten välillä ole havaittavissa suuria eroja. Sekä naiset että miehet kokivat psyykkisen rasittuneisuuden lisääntyneen työelämässä. Aineistossa rasittuneimpia tuntuvat olevan johtotehtävissä ja erityisesti ylemmissä toimihenkilötehtävissä toimivat miehet. Sen sijaan fyysinen rasittuneisuus oli sekä naisilla että miehillä pysynyt ennallaan. Tämä kertoo työelämän yleisestä muutoksesta. Henkinen rasittuneisuus liitetään korkeasti koulutettuihin hierarkian ylimmillä tasoilla työskenteleviin johtajiin ja ylempiin toimihenkilöihin, joskin myös muissa henkilöstöryhmissä henkinen rasittuneisuus oli kasvanut selvästi.

Henkilöstöä pyydettiin nimeämään tekijät, jotka henkistä räsitusta aiheuttivat. Sellaiset organisaatiomuutoksiin liittyvät ongelmat, kuten kiire, epäselvät vastuurakenteet, töiden nopeampi läpimenoaika sekä uuden teknologian mukanaan tuomat kompetenssivaatimukset korostuivat räsitusta aiheuttavina tekijöinä, kuten seuraavista avovastauksista käy ilmi:

”Aika ei yksinkertaisesti riitä kaikkeen, ainainen kiire ja venymistarve”

”Epävarmuus, johtaminen yrityksessä sekaisin, luottamusputa yllintä johtoa kohtaan.”

”Henkilökunnan vähäisyys, epäselvät rajapinnat roolien välillä.”

”Kiire, organisaatiomuutokset, epäselvä vastuurakenne.”

”Nopeat aikataulut, kevyemmät organisaatiot, kovat kompetenssi-vaatimukset, kielitaito.”

”Työvälineiden, järjestelmien ja ohjelmistojen toimivuus.”

Henkisen rasittavuuden ohella aikapaineet ovat lisääntyneet työelämässä. Esimerkiksi työolotutkimuksissa kiire on tulkittu yhdeksi selkeimmin kasvaneeksi yksittäiseksi häiritteijäksi tämänpäivän työelämässä. Eurooppalaisessa vertailussa Suomi sijoittuu kiiretilastojen kärkeen. (Lehto & Sutela 1999, 38.) Aineisto ei myöskään tässä suhteessa tee poikkeusta. Kiire oli kasvanut kaikilla tarkastelluilla hierarkiatasoilla, naisilla ja miehillä yhtä usein. Keskimäärin seitsemän kymmenestä vastaajasta koki kiireen lisääntyneen työelämässä. Kiireestä ja henkisestä rasituksesta huolimatta lähes puolet johto- ja toimihenkilötason vastaajista viihtyi paremmin nykyisessä työssä kuin aikaisemmassa ja lähes yhtä suuri osa suurin piirtein yhtä hyvin kuin edellisessä työssä. Rasittuneisuus ei näyttäisi vaikuttavan negatiivisesti suhtautumisessa vaativaan työhön, sillä myönteisimmäksi asiaksi vastaajat mainitsivat työn monipuoliset vaatimukset (47 %) ja työn itsenäisyyden (27 %). Sukupuolella tai hierarkiatasolla ei tässä suhteessa ollut eroa.

Ongelmia aiheuttivat sen sijaan myönteisille piirteille osin vastakkaiset tekijät ja jo työn autonomiaa rajoittavina tekijöinä mainitut seikat, kuten työn sidonnaisuus muiden työhön, liian tiukat toimitusajat ja epäjärjestys. Myös ylityöt indikoivat kiirettä ja aikapaineita työelämässä. Ylitöiden tekemistä kysyttiin tässä tutkimuksessa palkattomana tai palkallisena tehtynä. Tutkimusten mukaan ylitöitä tehdään nykyään yhä useammin palkatta. Tilastokeskuksen tutkimuksessa kolmannes suomalaisista palkansaajista ilmoitti tekevänsä ylitöitä palkatta vuonna 1997 (Lehto & Sutela 1999, 38). Aikaisempien tutkimusten mukaan miehet tekevät huomattavasti useammin palkatonta ylityötä kuin naiset (ks. esim. Blom ym. 2001, 110). Aineiston tulokset ovat samansuuntaisia. Johto- ja toimihenkilötasolla toimivista miehistä runsas puolet (53 %) oli tehnyt ylitöitä, josta ei ollut saanut korvausta, naisista palkatonta ylityötä oli tehnyt vain joka kymmenes. Naiset olivat miehiä useammin saaneet korvauksen tekemästään ylityöstä; viidennes naisista oli tehnyt palkallista ylityötä, miehistä joka seitsemäs.

Hierarkian kahdella ylimmällä portaalla toimivat tuntuvat olevan aikapaineissa kovimmilla; peräti 65 prosenttia oli tehnyt ylityötä, josta ei ollut saanut korvausta. Ylitöiden tekeminen ilman korvausta oli koskenut tapausyritysten miehiä huomattavasti useammin kuin naisia. Johdon miehistä 75 prosenttia, mutta naisista vain vajaa viidennes oli tehnyt palkatonta ylityötä. Myös korvaamattomia työtunteja oli miehillä kertynyt naisia selvästi enemmän. Korvauksen tekemästään ylityöstä oli saanut puolet naisista ja 14 prosenttia miehistä. Vapaaehtoisen ylityön tekemisen voidaan tulkita heijastelevan paitsi työelämän hektisyyttä, myös työhön sitoutumisen lisääntymistä työelämässä (Lehto 1999a, 35). Ylitöiden yleisimmäksi syyksi mainittiinkin, että vaikka työnantaja ei varsinaisesti edellyttänyt ylitöiden tekemistä, työ oli mitoitettu niin, että ylitöiden tekeminen oli välttämätöntä tai että työ ei edennyt vastaajan toivomalla tavalla ilman ylitöitä. Tulos kertoo kiireen lisääntymisestä työelämässä. Uuden tietoteknologian käyttöönotossa ilmenneet ongelmat ja uuden tietoteknologian opetteleminen lisäsivät työmäärää yli työajan. Myös kiristynyt työtahti ja tulosvastuu sekä työvoiman vähentäminen teollisuudessa ovat johtaneet siihen, että jäljellä olevien on tehtävä kaksin verroin töitä – osa palkatta.

Useissa tutkimuksissa on havaittu, että ylitöistä on tullut vakiintunut käytäntö yritysmaailman johtotasolla. Tutkimuksen tulokset ovat tässä mielessä samansuuntaisia. Näyttäisi siltä, että johtotasolla on valittu omaehtoinen työajan pidentäminen, käytännössä vakiintuneet ylityöt, yleiseksi käytännöksi. Paradoksaalista tilanteessa on, että tämä ratkaisu saattaa johtaa ylikuormittumiseen ja pahimmillaan vakavaan työuupumukseen. (Aitta 2000, 147.) Jaksamisongelmat, stressi ja uupuminen ovat keskeisimpiä ongelmia tämän päivän työelämässä. Erityisesti ne koskevat korkeasti koulutettuja tietotyöntekijöitä (Blom ym. 2001, 107). Urakehityksen ja uralla etenemishalukkuuden suhteen asia on keskeinen, sillä uupunut työntekijä ei yksinkertaisesti ole tehokas. Uupuminen voi vaikuttaa negatiivisesti myös suhteessa uralla etenemiseen ja työhön sitoutumiseen. Työelämän hektisyys onkin saanut puntaroimaan myös toisenlaisia ratkaisuja, poistumista ”oravanpyörästä”. (Blom ym. 2001, 86–87.)

Evidenssiä uupumisesta löytyy myös aineistosta. Työssä jaksamista tiedusteltiin muun muassa väsymys- ja uupumiskokemusten kautta. Jos huonosti jaksaviksi luokitellaan päivittäin, muutaman kerran viikossa

tai noin kerran viikossa vastanneet, näyttävät tulokset varsin huolestuttavilta. Yhden tai useamman kerran viikossa itsensä väsyneeksi tunsi töihin lähtiessään neljä kymmenestä naisesta ja puolet miehistä. Viikoittain uupumiskokemuksia oli ollut kolmanneksella sekä naisista että miehistä. Liian lujasti joutui työskentelemään naisista 36 prosenttia ja miehistä 44 prosenttia. Väsyneimpiä ja uupuneimpia hierarkian ylimmillä portailla toimivat olivat kansainvälisessä toimintaympäristössä toimivissa, tietojaviestintäteknologiaa hyödyntävissä yrityksissä, joissa oli yhtä aikaa menossa monenlaisia muutosprosesseja. Käytännössä nämä olivat miesvaltaisia yrityksiä. Eniten väsymys- ja uupumiskokemuksia olikin ollut juuri johto- tai ylemmissä toimihenkilötehtävissä toimivilla miehillä.

Samankaltaisia tuloksia saatiin niinikään kartoittamalla henkilöstön stressioireita. Koko aineistossa stressituntemuksia päivittäin tai viikoittain oli ollut seitsemällä prosentilla naisista ja 21 prosentilla miehistä. Selvemmin stressi oli liittynyt työoloihin, koti- ja perheasioihin selvästi harvemmin. Naisilla stressi liittyi useammin koti- ja perheasioihin kuin miehillä. Kuten uupumiskokemuksia, myös stressikokemuksia oli eniten ollut johto- ja ylemmissä toimihenkilötehtävissä toimivilla henkilöstön edustajilla. Stressituntemuksia oli ollut joka neljännellä naisella ja miehellä ja ne olivat pääosin liittyneet työhön tai työoloihin. Koti- ja perheoloihin stressituntemukset olivat liittyneet joka toisella vastaajalla, naisilla ja miehillä lähes yhtä usein. Väsymisestä ja stressistä huolimatta vastaajat suhtautuivat tulevaisuuteensa varsin positiivisesti. Naisista 87 prosenttia ja miehistä 82 prosenttia uskoi jaksavansa tehdä nykyistä työtään vielä viiden vuoden kuluttua. Myös työpaineissa kovimmilla olevat johtajat ja ylemmät toimihenkilöt uskoivat jaksavansa myös jatkossa; neljä viidestä johtotason edustajasta uskoi jaksavansa työssään vielä viiden vuoden kuluttua, naisista lähestulkoon kaikki, miehistäkin kolme neljästä.

Uhkakokemukset ja suhtautuminen muutoksiin

Puolet vastanneista oli kokenut viime vuosina työtä koskevia uhkia tai pelkoja joko jonkin verran tai erittäin paljon. Selvästi tärkeimmäksi työn pysyvyyttä koskevaksi uhkatekijäksi koettiin työelämän yleinen epävarmuus. Toisiin tehtäviin siirtäminen vastoin omaa tahtoa tai irtisanominen nykyisestä työpaikasta mainittiin uhkatekijäksi viidessä

tapauksessa kymmenestä. Lähes 20 prosenttia koki työn yhdistämisen toisten tehtäviin uhkaksi. Myös työvauhdin kiristymisen ja työn henkisen rasittavuuden kasvamisen koettiin aiheuttavan uhkaa suhteessa työn piirteisiin, etuihin ja oikeuksiin. Naisten ja miesten uhkakuvat ovat harvinaisen yhteneväisiä. Samat uhkat koskettavat kaikkia hierarkiatasoja. Johtotasolla korostuivat erityisesti uhkat työpaikan menettämisestä tai toisiin tehtäviin siirtämisestä. Tulos kertoo siitä, että työn epävarmuus ei enää rajoitu pelkästään hierarkian alimmille tasoille, vaan myös johtotehtävissä toimivat ovat nykypäivänä varsin ”tuulisella paikalla”. Työn säilyminen ei siis ole enää itsestäänselvyys, vaan ”tulos tai ulos”-mentali-teetti koskee myös johtajia.

Jaksamisongelmista ja uhkatekijöistä huolimatta kokemukset työelämän muutoksista olivat pääosin myönteisiä. Kuusi kymmenestä johto- ja toimihenkilötason vastaajasta katsoi, että muutokset olivat olleet pääasiassa myönteisiä, kolmasosa katsoi muutosten olleen osittain myönteisiä. Erityisesti naiset suhtautuivat muutoksiin myönteisesti; naisista muutokset olivat olleet pääasiassa myönteisiä 71 prosentin mielestä, miehistä tätä mieltä oli 57 prosenttia. Erityisen myönteisesti muutoksiin suhtautuivat johdossa ja ylemmissä toimihenkilötehtävissä toimivat naiset. Heistä muutokset koki pääosin myönteisinä yhdeksän kymmenestä, kun vastaava osuus miehistä oli vain 57 prosenttia. Miehet kokivat kaikissa henkilöstöryhmissä muutokset negatiivisemmin kuin naiset. Miesvaltaisilla työpaikoilla tapahtuneet henkilöstösaneeraukset ja johdon vaihdokset lienevät kirvoittaneen pessimistisempään pohdintaan. Tulokset voivat kertoa kuitenkin myös naisten positiivisesta suhtautumisesta vastuun ja mahdollisuuksien kasvamiseen omassa työssä.

Lopuksi

Tässä luvussa on tarkasteltu tietoyhteiskuntakehityksen ja sukupuolten välisten hierarkkisten jakojen välistä yhteyttä. Tutkimuksen tuloksia voidaan luonnehtia paitsi muutoksen, myös pysyvyyden käsittein. Vaikka paljon on suomalaisessa työelämässä tapahtunut, näyttäisi siltä, että organisaatiot tuottavat yhä edelleen, uusin keinoin, sukupuolta ja johtajuutta. Tarkastellun aineiston pohjalta näyttäisikin siltä, että sukupuolten väliset hierarkkiset jaot ovat pysyväisluonteisempia kuin työmarkkinoiden muut rakenteet. Tällä tarkoitan, että riippumatta työelämässä tapahtuvista

muutoksista, nais- ja miesjohtajien väliset hierarkkiset jaot näyttävät pysyvän. Työelämän murroksessa on yhä edelleen havaittavissa jako naisten ja miesten töihin; naiset palvelevat ja avustavat, miehet johtavat ja kontrolloivat. Naisten työn on sosiaalisten suhteiden hoitoa ja rutiineja, miehillä korostuvat johtaminen, päätöksenteko, tekniset taidot ja suuret linjaukset. Sukupuolten väliset hierarkkiset jaot näyttävät pysyvän ja lisäksi syventyvän uudella tavalla työelämän murrostilanteissa.

Tulosten valossa näyttäisi siltä, että naisten urakehitykseen ja johtajanuraan vaikuttavat aivan toisenlaiset tekijät kuin työelämän rakenneuudistus. Yritysten kulttuuri, sen luomat kuvat, arvot ja ihanteet on se perusta, jossa kuva johtajista luodaan ja jossa se uusinnetaan. On havaittavissa, että työelämän murroksen myötä naisten ja miesten paikat muotoutuvat uudestaan, mutta samalla uusinnetaan naisten ja miesten asemat ja paikat. Hyvä esimerkki ovat tietotekniikan käyttöprofiilit. Naiset käyttävät ja ovat alusta asti käyttäneet tietotekniikkaa työssään enemmän kuin miehet. Erot naisten ja miesten välillä käyvät kuitenkin selviksi, kun tarkasteluun rajataan käytön sisällöllinen ulottuvuus. Naisten työ on useimmiten rutiininomaista tiedon tuottamista ja käsittelyä, kun miehet päättävät ja määräävät mitä tietoa tuotetaan ja miten tuotettua tietoa käsitellään. (Blom ym. 2001, 97.)

Tulosten valossa näyttäisi myös siltä, että tietotekniikkaa pitkälle hyödyntävät yritykset rekrytoivat miehiä johtotehtäviin. Tähän saattaisi olla osittain syynä se, että naiset hakeutuvat teknisten alojen korkeakoulutukseen yhä miehiä huomattavasti harvemmin. Mutta syy saattaa löytyä myös tietotekniikan miehisestä sukupuolileimasta ja historian perinnöstä, ”maailmoista ilman naisia” (Vehviläinen 1996). Voidaan puhua kaksioisrasituksesta; toisaalta johtajan ammatilla on perinteisesti ollut vahva miehinen sukupuolileima, toisaalta tietotekniikan asiantuntijuus mielletään miehiseksi. Ammatin sukupuolileima, median luoma kuva tietotekniikan johtajasta ja naisten koulutukseen osallistumisen vähyys luovat yhtälön, joka estää sekä naisten pääsyn alan johtoon että naisten kiinnostuksen alaa kohtaan.

Kuten Anneli Anttonen (1997) on argumentoinut, mitään totaali-diskurssia naisten asemasta ei pidä esittää. Naiset ovat erilaisissa asemissa myös suhteessa toisiinsa. On kuitenkin hämmästyttävää, että eri hierarkiatasojen naisten kokemukset ovat varsin yhteneväisiä. Sukupuoli on aineistossa tärkeämpi erottelija kuin hierarkiataso. Eri hierarkiatasojen

työssä on havaittavissa lähentymistä. Sen sijaan eri hierarkiatasojen sisällä työt eriytyvät yhä selvemmin naisten ja miesten töiksi. (ks. esim. Korvajärvi 2003, 44–45.) Eri hierarkiatasoilla toimivat naiset ovat urakehitysmahdollisuuksiltaan lähempänä toisiaan kuin samalla hierarkiata-solla toimivaa miehiä. Samat avustamisen ja sosiaalisten kompetenssien säännöt pätevät naisilla kaikilla hierarkiatasoilla. Lisäksi näyttää siltä, että valtakamppailu kiristyy sitä enemmän, mitä korkeammalle hierarkiassa mennään. Hierarkian ylimmille portaille edenneet naiset ovat miehiä huomattavasti koulutetumpia. Tästä huolimatta yksikään nainen ei ole edennyt vallan ytimeen. Naiset toimivat erilaisissa henkilöstöhallinnollisissa ja taloushallinnollisissa tehtävissä miesten hallitessa ylimmän johdon asemia. Tässä mielessä työelämän murroksen ei voi katsoa tuoneen mitään uutta sukupuolen mukaisiin hierarkkisiin jakoihin. Samat patriarkaaliset valtarakenteet näyttävät säilyvän, työelämän murroksesta huolimatta.

Näyttäisi siltä, että yrityksistä löytyy lahjakkuuspotentiaalia, jota ei ole täysimääräisesti osattu hyödyntää. Ylentämällä jonkun kaltaisensa, yleensä miehen, johto tulee yleensä uusintaneeksi työelämän sukupuolen mukaiset työnjaot. Usein luullaan, että naiset eivät halua johtajiksi, miksi siis kiinnittää huomiota koko asiaan. Ajatus naisten vieroksuvas-ta asenteesta johtaja-asemia kohtaan ei saa tukea ainakaan kyselyaineis-tosta, sillä kyselyyn osallistuneet ylemmät toimihenkilönaiset ilmoittivat mielellään ottavansa lisää vastuuta ja laajennusta itsemääräämisoikeuteensa. Lisäksi naisten oppimis- ja kehittymishalukkuus on aineistossa huippuluokkaa. Voidaankin sanoa, että olettamalla, että naiset eivät halua johtotehtäviin, rakennetaan uutta lasikattoa urasuuntautuneiden naisten etenemisen esteeksi. Yksilötasoinen eroavaisuus tekee sen, että yhtä hyvin kuin yksittäinen mies voi haluta johtaviin asemiin, voi näin tehdä myös yksittäinen nainen. Urakehityshalukkuus on sidoksissa pikemmin-kin eri ammatti- ja koulutusalojen kulttuuriin kuin biologiseen sukupuoleen. Yritysten tulisikin nähdä koulutettu naisreservi potentiaalina ja voimavarana – ei velvoitteena – rekrytoitaessa tulevaisuuden johtajia.

Viitteet

- ¹ Naiset huipulla (1994), Huipulla tuulee (1996) ja Onko huipulla tyyntynyt (1999).
- ² Esimerkiksi Evelyne Serdjénianin (1994) ranskalaisia naisjohtajia koskevassa tutkimuksessa korkeimpiin asemiin edenneistä naisjohtajista valtaosa arveli, että he olivat tulleet valituiksi sen takia, että olivat lojaaleja vallitsevalle johtamistavalle kuin liikkeenjohdollisten kykyjensä ansiosta. He uskoivat parantaneensa ja parantavansa asemiaan vain sopeutumalla olemassa olevaan systeemiin. (Serdjénian 1994, 196–204.)
- ³ Naisesimiehet näyttäisivät tutkimusten mukaan olevan selvästi tyypillisempiä naisilla kuin miehillä; naisista 56 prosenttia, mutta miehistä vain yhdeksän prosenttia ilmoitti työolotutkimuksessa toimivansa naispuolisen esimiehen alaisena (Lehto 1999a, 36–37).
- ⁴ Tutkimuksessa on käytetty muun muassa Blomin, Melinin ja Pyöriän (2001) tekemää jaottelua tietoyhteiskunnan työntekijäryhmien välillä. He puhuvat tietotyöläisistä, tietotyöntekijöistä ja perinteisistä työntekijöistä uuden yhteiskunnan ammattiryhminä. Tietotyöläisiksi he määrittelevät tietotyön määritelmän hengessä työntekijät, joilla on vähintään keskiasteen koulutus, jotka käyttävät työssään tietotekniikkaa ja joiden työ edellyttää ideointia ja suunnittelua. Tietotekniikan käyttäjiksi kirjoittajat määrittelevät puolestaan ne työntekijät, jotka käyttävät tietotekniikkaa työssään, mutta joiden työ ei edellytä ideointia ja suunnittelua ja joiden koulutustaso on alempi. Perinteisiksi työntekijöiksi (tai ryhmään muut) kirjoittajat luokittelevat ne työntekijät, jotka eivät käytä työssään lainkaan tietotekniikkaa. (Blom ym. 2001, 29–30.)

8 SOPEUDU JA VAIKUTA: ORGANISAATIOKULTTUURI, TYÖN TIETOISTUMINEN JA SUKUPUOLI TYÖPAIKOILLA

Riitta Lavikka

Tutkimuksemme on intensiivisen tutkimusprosessin ja keräämiemme runsaiden aineistojen analyysin avulla pyrkinyt löytämään vastauksia kysymyksiin, mitä suomalaisilla teollisuus- ja palvelutyöpaikoilla tapahtui 1990-luvun viimeisinä vuosina ja miten naisten ja miesten työnjako ja asemat työpaikoilla muuttuivat, vai muuttuivatko lainkaan. Tässä tutkimusraportissa olemme esittäneet näkemyksemme siitä, millaisia sosiaalisia, kulttuurisia ja teknisiä muutosprosesseja teollisuus- ja palveluyrityksissä oli menossa vuosina 1998–2000. Huolimatta siitä, että tutkimuksen kohteena oli rajallinen määrä yrityksiä; seitsemän teollisuus- ja neljä palveluyritystä, tutkimuksemme antaa mahdollisuuden analyyttisiin yleistyksiin. Tilastollisia yleistyksiä sen sijaan pystymme tekemään vain tutkimusaineistomme rajoissa.

Olemme tutkineet tietoyhteiskunnaksi kutsuttua yhteiskunnallista kehitysvaihetta rajattuna yhteensä 12 työyhteisön kehityskulkuihin. Näkökulmasta riippuen yhteiskunnan tämänhetkistä vaihetta voidaan kutsua myös jälkifordistikseksi tai jälkiteolliseksi yhteiskunnaksi, palveluyhteiskunnaksi, kulutusyhteiskunnaksi tai jälkimoderniksi yhteiskunnaksi. Työpaikoilla on menossa myös prosesseja, joiden ymmärtämisessä, tunnistamisessa ja kuvaamisessa olemme joutuneet toteamaan, että yhteiskunnallisen muutoksen ymmärtämiseen tarvitaan useita – ja myös uusia – käsitteellisiä työkaluja. Työpaikkojen monitahoisen ja -kerroksisen muutoksen analyysia ei voi enää ankkuroida vain yhteen teoriaperinteeseen. Tarvitaan kohteiden ristiin valottamista. Puhumme esimerkiksi sukupuolen tekemisestä, oppimisesta, yhteistyöstä ja työn *tietoistumisesta*. Näkökulmamme työn tietoistumiseen avautuu työpaikkojen käytännöistä. Ajatuksena on, että tiedosta ja osaamisesta eri muodoissaan on

tullut jälkiteollisen tuotannon ja talouden keskeinen tekijä ja että kaikilla työpaikoilla tiedon merkityksen kasvu läpäisee vaihtelevassa määrin kaikkia työtehtäviä.

Tieto- ja viestintäteknologian yleistyminen työpaikoilla kietoutuu havaintojemme mukaan työpaikoilla rakenteellisiin seikkoihin kuten markkinoiden kansainvälistymiseen ja niiden dynamiikan muutokseen tarjontalähtöisestä asiakaslähtöiseksi. Epävarmuus on lisääntynyt, ja siihen on vastattu kehittämällä muutosherkkyyttä, joka puolestaan edellyttää toiminnan joustavuutta. Asiakaspalvelun merkitys on kasvanut kaikkea menestyksestä yritystoimintaa läpäisevänä kilpailutekijänä. Teollisuudessa on kyse asiakkaiden liiketoimintaprosessin tuntemisesta, sen ongelmien ja kapeikkojen havaitsemisesta ja niihin vastaamisesta osuvalla tuote- ja palvelupaketilla. Palveluiden puolella on menossa asiakasryhmittäinen palveluiden kohdentaminen ja asiakkaiden vetäminen mukaan liiketoimintaprosessiin palvelemaan itseään. Sekä teollisuudessa että palveluissa toimintaa on muokattu joustavaksi tiimien ja muiden ryhmätyöhön perustuvien työorganisaatioiden avulla. Vastuita on jaettu lähemmäksi työn suoritusta, jossa ilmenevät ongelmat ja häiriöt on mahdollisimman pitkälle kohdennettu tiimien ratkaistaviksi.

Muutoksiin sopeutumisen ulottuvuus liittyy uusien taitojen ja tietojen omaksumiseen, mutta myös asenteisiin ja syvälle yksilön minuuteen ulottuviin muutoksiin. Työn vaatimusten ja käsitysten ammattitaidosta ja osaamisesta muuttuessa tarvitaan uudenlaisia työntekijä- ja toimihenkilöidentiteettejä. Muokkaamisen ulottuvuus puolestaan liittyy uusien työkäytäntöjen kehittämiseen, sosiaalisten ja kulttuuristen toiminta- ja ajattelutapojen luomiseen sekä tarkoituksenmukaisen työidentiteetin rakentamiseen. Ryhmätyö vaatii osallistujiltaan sosiaalisia taitoja sekä sellaista sosiaalista ja kulttuurista tilaa, jossa ryhmä voi rakentaa itsensä yhteisönä. Luottamus, yhteiset normit ja säännöt, joiden mukaan toimitaan, ovat tarpeen. Yhteistyö ei aina ole helppoa, ja kiireen ja paineen alla syntyy myös jännitteitä ja ristiriitoja, jotka täytyy pystyä ratkaisemaan, jotta yhdessä työskentely kävisi mahdolliseksi. Näistä prosesseista rakentuu toiminnan tyyli, jonka varassa yksilöt rakentavat mielekkyyden kokemuksen työstänsä ja elämästänsä.

Työn tietoistuminen kietoutuu yhteen organisaatioiden muutosten, kuten hierarkioiden madaltamisen ja niistä johtuvien vastuiden, uudelleenjaon kanssa. Se on osa yleistynyttä tiimityötä ja monitaitoisuuden

vaatimusta. Työn tietoistuminen liittyy myös sosiaalisten prosessien muutokseen työpaikoilla vuorovaikutusta ja yhteistyötä korostavaksi. Oppimisen vaatimus osana työtä korostuu yhtä hyvin yksilöillä, ryhmissä ja koko organisaation tasolla. Työelämän ja tuotantoprosessin nopeaa muutosta hallitaan yksilöiden, ryhmien ja organisaation eri tasojen jatkuvalla uuden oppimisella ja yhteistyöllä, mutta lisäksi tarvitaan myös syvällistä asiantuntemusta eri alueilta, sitoutumista tuloksien saavuttamiseen sekä oppimistulosten välittymistä koko organisaatiota hyödyttämään. Tuotannon ja työn uudet organisointitavat ja tieto- ja kommunikaatioteknologian hyväksikäyttö vaatii yritysten henkilöstöltä uusia asioita, joihin on sopeuduttava, mutta joita henkilöstö myös aktiivisesti voi muokata mieleisikseen.

Tieto- ja viestintäteknologiaa täytyy työssä osata käyttää eri tehtävien edellyttämällä tavalla. Yhtä tärkeää kuin tekniset mahdollisuudet on se erityinen teknologian käyttötapa, joka työyhteisössä kehittyvä vuorovaikutuksessa eri kontaktipintoihin työpaikan sisäisessä ja ulkoisessa verkostossa. Yritysten globaalisti ja paikallisesti verkottunut toiminta edellyttää koko henkilöstöltä vaihtelevassa määrin yhteistyökumppaneiden tuntemusta ja hajautetun tuotantoprosessin aiheuttamien paineiden sietämistä. Tarvitaan vieraiden kielten hallintaa ja kansainvälisessä yhteistyössä tarpeellisia kulttuurisia taitoja. Asiakasohjautuvuuden toimintalogiikka korostaa yksilöllisen palvelun merkitystä palveluammateissa ja myös teollisuudessa. Se luo tarpeen olla asiantuntija asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä ja liikekumppanien liiketoimintaprosessien kehittämisessä. Henkilöstöltä vaaditaan kykyä huomata tuotteisiin ja palveluihin kohdistuvat lisäarvon tuottamisen erityiset asiakaskohtaiset vaatimukset.

Muodolliseen koulutukseen tai tehtäväkohtaiseen tekemiseen kiinnittyvän ammattitaidon käsitteellä tavoittaa huonosti uusia työn tietoistumisen leimaamien tehtävien vaatimuksia. Tämä näkyy myös työpaikkailmoittelussa. Työnantajat eivät nykyisin hae palvelukseensa enää hitsaria, konttoristia tai vaiheompelijaa, vaan haluavat laaja-alaisia osaajia, tiimiin sopeutujia sekä nopeaan uuden oppimiseen kykeneviä ”hyviä tyypejä”. Lähtökohtana on, että työntekijän persoonallisuus ja sopeutumiskyky ratkaisevat, tietotekniset perustaidot pitää hallita ja tietyt ammattien perustaidot pitää osata itsestään selvästi, mutta yksityiskohtaisemmat työprosessin erityispiirteisiin liittyvät tekniset taidot katsotaan voitavan oppia työpaikoilla työn ohessa. ”Hyvän tyypin” kuuluu myös vaalia

hyvää työpaikkailmapiiriä, jotta yhteistyön maaperää ei vaaranneta. Se on oppimisen ja asioiden sujumisen tärkeä ehto organisaatiossa. Hyvien ihmissuhteiden ja hyvän työilmapiirin merkitys työssä jaksamiselle nousi korostuneesti esiin tuloksissamme.

Työn tietoistuminen on johtanut osaamisvaatimusten nopeaan kasvuun eri tehtävissä. Työprosessissa tarvitaan päätä, käsiä ja sydäntä. *”Nyt ei tyydytä enää vain selkänahkaan, vaan käytetään koko ihminen”*, yksi johtaja tiivistä työelämän nykyiset vaatimukset. Sen seurauksena erityisesti aikaisemmat yksitoikkoiset työt ovat monipuolistuneet ja muuttuneet mielenkiintoisiksi. Vaatimusten rajattomalta tuntuvalla kasvulla on myös pimeä puolensa. Vähän osaamista vaativat ja tietotekniikan sovelluksilla helposti korvattavat rutiinityöt poistuvat työpaikoilta, ja niiden mukana moni on menettänyt työpaikkansa. Erityisesti uhattuna ovat ikääntyneet ja vähän koulutusta saaneet henkilöt, jotka väsyvät muutosten paineessa ja joiden kyky oppia uusia asioita arvioidaan rajalliseksi. Työn tietoistumisen ja joustamisen rajat ovat nousseet esiin. Tämä tutkimus vahvistaa monien muiden työelämän empiiristen tutkimusten (Blom ym. 2001; Lehto & Sutela 1998) tuloksen siitä, että kiire ja henkinen raskittuneisuus ovat työpaikoilla kasvussa. Joustaminen ja sitoutuva työnteko ei tuo turvallisuutta työntekijöille. Tässä tutkimuksessa esiin nousee, että uhkan kokeminen on yleistä työpaikoilla kaikissa henkilöstöryhmissä. Eniten pelätään työpaikan menettämistä ja toiseksi eniten siirtoa toisiin tehtäviin vastoin omaa toivetta. On koettu, että konsernin tai yhtiön hallituksessa tapahtuvalla nuijan kopautuksella työ voi lähteä muille maille.

Teollisuus- ja palveluyritykset tavoittelevat toiminnassaan joustavuutta, jota tämän tutkimuksen mukaan etsitään eri keinoin: muotoilemalla liiketoimintaprosesseja verkostomaisiksi, luomalla joustavia työorganisaatioita ja soveltamalla uusinta tieto- ja viestintäteknologiaa. Näiden kolmen yhteen kietoutuvan toimintalinjan lisäksi esiin on nousemassa kysymys siitä, miten kasvattaa organisaatiossa sosiaalista ja intellektuaalista pääomaa. Henkilöstön tietojen ja taitojen hyödyntämiseen kehitetyt tekniikat eivät enää riitä; nyt tavoitteena on löytää prosessit, joiden avulla organisaatio pystyy kasvattamaan sosiaalisia eli luottamukseen perustuvia ja intellektuaalisia eli tiedon muodostukseen ja hyväksikäyttöön tähtääviä voimavarojaan. Yrityksissä kysytään millaista sosiaalisia rakenteita, millaista oppimista, tietoa ja yhteistyötä tarvitaan, jotta

parhaalla mahdollisella tavalla tuettaisiin luottamuksen ja vuorovaikutuksen läpäisemien työympäristöjen syntymistä.

Organisaatioiden joustava toiminta ei voi toteutua ilman hierarkkisten rajojen madaltamista tai poistamista. Tämä pätee myös sukupuolen mukaisesti jakoihin ja sukupuolten järjestykseen. Organisaatiokulttuuriin sisältyvät patriarkaaliset perinteet ja niistä johdetut ajattelu- ja toimintamallit tuottavat erilaisia asemia ja ratkaisuja naisille ja miehille. Esimerkiksi yhdellä tehtaalla kaikki laitosmiehet olivat miehiä ja kaikki kutojat naisia, kaikki johtajat ja asiakaskontakteista huolehtivat myyntiedustajat miehiä ja kaikki myyntisihteerit naisia. Naisten ja miesten töiden eriytyminen on luonut työelämään erilliset tilat ja asemat, joissa on kehittynyt oma työkulttuurinsa ja oma osaamisensa. Siksi naiset ja miehet kohtaavat työelämän muutokset eri tavoin. Naisten töissä ovat korostuneet tiukempi kontrolli, paikallaan pysyminen, yhteistyön osaaminen, asioiden sujuvuudesta ja jatkuvuudesta huolehtiminen sekä yhteisöllisyys. Miesten töissä puolestaan ovat keskeisiä olleet liikkuvuus, suurempi autonomia, tekninen osaaminen, ongelmien ratkaiseminen ja päätöksenteko.

Havaintojemme ja analyysimme mukaan organisaatiokulttuuriin sisältyviä sukupuolistavia toimintamalleja pyritäänkin työn arjessa muokkaamaan, mutta yllättävän usein muutosyritykset nostavat torjunnan tai jopa aktiivisen vastarinnan. Niiden seurauksena sitten sukupuolen mukaisesti jakoihin vain sopeudutaan, jotta välttyttäisiin avoimilta ristiriidoilta. Sukupuolen mukaisia jakoja sovelletaan perinteen ja sukupuoleen kietoutuvien valtasuhteiden mukaisesti kulloisessakin työelämän muutoksessa. Näin perinteiset jaot eivät muutu paljoakaan, kun teknologia, työorganisaatiot ja työn sisällöt muuttuvat. Niillä on taipumus pysyä ennallaan siinäkin tilanteessa, jossa ne työvoiman joustavan käytön kannalta olisivat osoittautuneet epätarkoituksenmukaisiksi.

Mikä kulttuurissa toimii ja miten jakojen ja järjestysten säilyttämisen puolesta? Organisaatiokulttuuri sisältää paljon stereotyyppisiä käsityksiä ja niistä johdettuja toimintamalleja siitä, mikä on tehokasta, millaiset hierarkia- ja valtasuhteet edistävät tehokkuutta, missä työssä miehet ja missä naiset sopivat työskentelemään. Siitä huolimatta, että olosuhteet ovat muuttuneet, esimerkiksi naisten koulutustaso on tilastollisesti tarkastellen keskimäärin noussut miehiä korkeammaksi ja fyysisesti raskaita työvaiheita on voitu ratkaisevasti keventää teknologian avulla, jaot vain jatkavat elämäänsä. Stereotyyppisten käsitysten vaikutus näkyy

muun muassa siinä, että miesten työtä on taipumus arvioida vaativammaksi ja vastuullisemmaksi kuin naisten työtä siitä huolimatta, että todellisuus puhuisi toista. Havaintojemme mukaan ammattirajat, palkkaus ja muut työehdot kietoutuvat työpaikkojen sukupuolenmukaisiin jakoihin ja arvostuksiin. Niiden purkamisyritys saattaa laukaista etupiiri- ja järjestöerimielisyyksiä, joissa vahvempi voittaa. Pyrkimys harmonian säilyttämiseen työyhteisössä sekä yritys- ja työnjohdon pyrkimys varjella työrauhaa ja välttää konflikteja toimivat osaltaan myös olemassa olevien jakojen säilyttämisen puolesta.

On kuitenkin merkkejä siitä, että perinteisen sukupuolten työnjaon perusta alkaa horjua. Hierarkkisten raja-aitojen madaltamisen tarve kohdistuu myös sukupuolten alueisiin ja hierarkiaan. Työelämään on tulossa koulutettu ja tasa-arvoisia mahdollisuuksia itsestään selvyytensä pitäviä naissukupolvi. He turhautuvat nopeasti elleivät samat mahdollisuudet ole heille avoinna kuin miehillekin. Naisten osaamista ei myöskään ole enää varaa sivuuttaa työpaikoilla. Työelämässä kaikki tarvitsevat nykyisin perinteisten naisten ja miesten alueiden teoreettista ja käytännöllistä osaamista ja kykyä niiden soveltavaan yhdistämiseen. Tietotekniikka on tullut naisten työhön, yhteistyö ja vuorovaikutus ovat tulleet miesten työhön. Naisten ja miesten tasa-arvon edistäminen työpaikalla on tähdellistä oikeudenmukaisuuden toteutumisen kannalta, mutta samalla tasa-arvon edistäminen on organisaatioille elintärkeiden joustavan toiminnan ja henkilöstöresurssien tarkoituksenmukaisen käytön edistämistä.

Uudenlaiset johtamis- ja organisointitavat ovat kypsymässä työelämässä. Esiin nousevat teemat, joita ei ole totuttu yhdistämään insinööri- ja liiketoiminnan osaamisen varassa kehittyneeseen työelämään. Eettiset, yhteiskunnallisen vastuun kysymykset kohdistuvat yrityksiin useasta suunnasta. Yhteiskunta säättää lakeja, jotka tähtäävät esimerkiksi luonnon suojelemiseen tai naisten ja miesten tasa-arvon toteuttamiseen. Kuluttajat edellyttävät ostamiltaan palveluilta ja tuotteilta, että ne on tuotettu eettisesti kestäväällä tavalla. Yritysten henkilöstön sitoutuva ja motivoitunut työpanos voidaan saada vain jos työnantaja vastaa oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon toteuttamisen vaatimuksiin. Verkostomainen toiminta muuttaa käsityksiä siitä, mikä on tehokasta ja tuottavaa. Aineettomat asiat, kuten keskinäinen luottamus, kyky vastavuoroisuuteen ja yhteistyöhön, palvelualttius, sosiaaliset ja kulttuuriset taidot, nousevat etualalle.

Sitä vastoin määräämiseen, alistamiseen, kilpailuun ja häikäilemättömyyteen perustuvat toimintatavat alkavat verkostoyhteiskunnassa näyttää yhä ei-toivottavammilta.

Kirjallisuus

- Aaltio-Marjosola, I. (2001) Naiset, miehet ja johtajuus. Helsinki, WSOY.
- Abrahamsson, L. (2000) Att återställa ordningen. Kösmönster och förändring i arbetsorganisationer. Umeå, Boreå Bokförlag.
- Adler, N.J. & Izraeli, D.N. (eds) (1994) *Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy*. Cambridge, MA, Blackwell.
- Adler, P. S. & Borys, B. (1996) Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41: 61–89.
- Aho, S. (1985) Uusi tieto + uusi työ = uusi yhteiskunta. *Sosiologia* 22 (3): 211–212.
- Aitta, U. (2000) Työkuormitukseen ja työn hallintaan liittyvät ongelmat ylemmien toimihenkilöiden työssä. Teoksessa Lehto, A-M. & Järnefelt, N. (toim.) *Jaksaen ja joustuen. Artikkeleita työolotutkimuksesta*. Helsinki, Tilastokeskus.
- Alasoini, T., Lifländer, T. & Rahikainen, O. (toim.) (2001) *Ylivoimaa yhteistyöllä. Kokemuksia teollisuuden tiimiprojekteista. Työelämän kehittämisohjelma, Raportteja 14*. Helsinki, Työministeriö.
- Alasuutari, P. (2001) *Johdatus yhteiskuntatutkimukseen*. Helsinki, Gaudeamus/Hanki & Jää -sarja.
- Alvesson, M. & Billing, Y.D. (1997) *Women and Management I*. Teoksessa Alvesson, M. & Billing, Y.D. *Understanding Gender and Organizations*. London, Sage.
- Alvesson, M. (1993) Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), 997–1015.
- Alvesson, M. (2001) Knowledge work: Ambiguity, image, identity. *Human Relations* 54(7): 863–886.
- Antila, J. & Ylöstalo, P. (1999) Functional flexibility and workplace success in Finland. *Labour Policy Studies* 206. Helsinki, Ministry of Labour.
- Anttonen, A. (1997) *Feminismi ja sosiaalipolitiikka. Miten sukupuolesta tehtiin yhteiskuntateoreettinen ja sosiaalipoliittinen avainkäsite. Akateeminen väitöskirja*, Tampereen yliopisto, Sosiaalipolitiikan laitos. Tampereen yliopisto, Tampere University Press.
- Argyle, M. (1991) *Cooperation: The Basis of Sociability*. London, Routledge.
- Aro, J. Tietoteknologinen kehitys ja yhteiskunnallinen muutos. Teoksessa Vuorensyrjä, M. & Savolainen, R. (toim.) (2000) *Tieto ja tietoyhteiskunta*. Helsinki, Gaudeamus.

- Bagnara, S. (2000) Towards Telework in Call Centres. Euro-Telework, EC/DG Employment and Social Affairs in the European Social Fund. November 2000.
- Beck, U. & Beck-Gernsheim, E. (2002) Individualization. Individualism and its Social and Political Consequences. London, Sage.
- Benders, J., Huijgen, F., Pekruhl, U. & O'Kelly, K.P. (1999) Useful but unused – Group work in Europe. Dublin, European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions.
- Bereiter, C. (2002) Education and Mind in the Knowledge Age. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- Bereiter, C. & Scardamalia, M. (1993) Surpassing Ourselves. Chicago, Open Court.
- Bjerkens, G. & Bratteteig, T. (1995) User participation and democracy: a discussion of Scandinavian research on system development. Scandinavian Journal of Information Systems, Vol. 7, No. 1, 73–97.
- Blackler, F. (1995) Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. Organization Studies 16(6): 1021–1046.
- Blom, R.(toim.) (1999) Mikä Suomessa muuttui? Sosiologinen kuva 1990-luvusta. Helsinki, Gaudeamus/Hanki ja Jää -sarja.
- Blom, R. & Melin, H. (2002) Luokat ja työmarkkinat 2000-luvun alussa. Teoksessa Piirainen, T. & Saari, J. (toim.) Yhteiskunnalliset jaot – 1990-luvun perintö? Helsinki, Gaudeamus.
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. (2000) Tietotyön lumo ja realiteetit. Yhteiskuntapolitiikka 65 (5): 422–433.
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. (2001) Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki, Gaudeamus/Hanki ja Jää -sarja.
- Bloomfield, B. P., Coombs, R., Knights, D. & Littler, D. (eds) (2000) Information Technology and Organizations. Strategies, Networks, and Integration. Oxford, Oxford University Press.
- Boland, R.J. Jr & Tenkasi, R.V. (1995) Perspective making and perspective taking in communities of knowing. Organization Science, Vol. 6, No. 4, 350–372.
- Casey, C. (1995) Work, Self and Society after Industrialism. London, Routledge.
- Castells, M. (1997) The Power of Identity. Vol. II of the Information Age. Economy, Society and Culture. Oxford, Blackwell.

- Castells, M. (1997) *The Rise of the Network Society*. Malden, MA, Blackwell.
- Castells, M. (1996) *The Information Age: Economy, Culture and Society*, Volume I. London, Blackwell.
- Castells, M. & Himanen, P. (2001) *Suomen tietoyhteiskuntamalli*. Helsinki, WSOY.
- Cohen, S. & Wills, T.A. (1985) Stress, social support and the buffering hypothesis, *Psychological Bulletin*, 98, 310–357.
- Collins, H. (1993) The Structure of Knowledge. *Social Research* 60: 95–116.
- Collinson, L. D. (1992) *Managing the Shopfloor. Subjectivity, Masculinity and Workplace Culture*. Berlin, Walter de Gruyter.
- Collinson, D.L. & Hearn, J. (1996) *Breaking the Silence: On Men, Masculinities and Managements*. Teoksessa Collinson, D.L. & Hearn, J. (eds) *Men as Managers, Managers as Men. Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements*. London, Sage.
- Cortada, J.W. (ed.) (1998) *The Rise of the Knowledge Worker*. Boston, Butterworth-Heinemann.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998) *Working Knowledge. How Organisations Manage What They Learn*. Boston, Harvard Business School Press.
- Dillenbourg, P. (1999) *Collaborative learning, cognitive and computational approaches*. Oxford, Pergamon.
- Drucker, P. F. (2000) *Johtamisen haasteet*. WSOY: Juva. Alkuperäinen teos (1999) *Management Challenges for the 21st Century*, suom. Maarit Tillmann.
- European Commission (1996a) *Building the European information society for us all. Interim Report, January 1996*. Brussels, Commission of the European Union.
- European Commission (1996b) *White paper on education and training. Teaching and learning. Towards the learning society (1996)*. Brussels, Commission of the European Union.
- European Commission (1996) *Green paper – Partnership for a new organisation of work*. Brussels, Commission of the European Union.
- European Commission (1994) *White paper: Growth, competitiveness, employment: Challenges and ways forward into the 21st century*. Brussels, Commission of the European Union.
- EVA (1999) *EVA-raportti: Suomalaisten asenteet 1999*. Helsinki, EVA.
- Ezzy, D. (2001) *A Simulacrum of Workplace Community: Individualism and Engined Culture*. *Sociology*, Vol.35, 631–650.

- Fenlason, K.J. & Beehr, T.A. (1994) Social support and occupational stress: Effects of talking to others. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 157–175.
- Fletcher, J.K. (2001) *Disappearing Acts. Gender, Power and Relational Practice*. Cambridge, MA, The MIT Press.
- Foray, D. (1986) *Employment and growth in the knowledge-based economy*. Paris, OECD.
- Forseth, U. (2001) *Boundless Work – Emotional Labour and Emotional Exhaustion in Interactive Service Work*. Trondheim, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Frenkel, S. J., Korczynski, M., Donoghue, L. & Shire, K. (1995) Re-constituting Work: Trends Towards Knowledge Work and Info-normative Control. *Work, Employment & Society* 9:4, 773–796.
- Frenkel, S. J., Korczynski, M., Shire, K. A. & Tam, M. (1999) *On the Front Line. Organization and work in the information economy*. Ithaca, Cornell University Press.
- Gill, R. & Grint, K. (1995) The Gender-Technology Relation: Contemporary Theory and Research. Teoksessa Grint K. and Gill, R. (eds) *The Gender-Technology Relation: Contemporary Theory and Research*. London, Taylor & Francis.
- Haapakorpi, A. (1994) Akateemiset työurat. Helsingin yliopiston Opintoasiain julkaisu 7/1994. Helsinki, Yliopistopaino.
- Hacking, I. (1999) *The Social Construction of What?* Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Hagström, P. with Chandler, A.D. Jr (1998) Perspectives on Firm Dynamics. In Chandler, A. D. Jr, Hagström, P. & Sölvell, Ö. *The Dynamic Firm. The Role of Technology, Strategy, Organization and Regions*. Oxford, Oxford University Press.
- Hakkarainen, K., Palonen, T., Paavola, S. & Lehtinen, E. (painossa) *Networked expertise – Professional and educational perspectives*.
- Harala, R. (1994) Naisjohtajat elinkeinoelämän suurissa yrityksissä. Teoksessa Veikkola, E-S. (toim.) *Naiset huipulla. Selvitys naisista elinkeinoelämän johtotehtävissä*. Tutkimuksia 206. Helsinki, Tilastokeskus.
- Haraway, D. (1988): Situated knowledges: The science question in feminism and the privilege of partial perspective. *Feminist studies* 14 No. 3 (Fall) 575–599.

- Hartsock, N. (1983) The feminist standpoint: Developing the ground for a specifically feminist historical materialism. Teoksessa Harding, S. & Hintikka, M. (toim.) *Discovering reality*. Dordrecht, Reidel, 283–310.
- Heikkilä, T. (1998) Muutosmyrsky. Pankkifuusio työntekijöiden kokemuksena. Report No 7, Work and Organizational Psychology, Department of Industrial Management, Helsinki, Helsinki University of Technology.
- Heiskanen, T. (2003) Informaatioammateista tietointensiiviseen työhön. Työelämän tutkimus 1/2003. Saarijärvi, Työpoliittinen yhdistys.
- Heiskanen, T. & Hearn, J. (eds.) (2004) *Information Society and the Workplace. Spaces, Boundaries and Agency*. London, Routledge.
- Heiskanen, T., Lavikka, R., Piispa, L. & Tuuli, P. (1998): Joustamisen monet muodot. Pukineteollisuus etsimässä tietä huomiseen. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Työelämän tutkimuskeskus, Sarja T-julkaisuja 17/1998, Tampere, Tampereen yliopisto
- Heller, F. (1998) Playing the Devil's Advocate: Limits to Influence Sharing in Theory and Practice. In Heller, F., Pusic, E., Strauss, G. & Wilpert, B. *Organizational Participation. Myth and Reality*. Oxford, Oxford University Press.
- Henwood F., Plummeridge S. & Stepulevage L. (2000) A Tale of Two Cultures? Gender and inequality in computer education. Teoksessa Wyatt, S., Henwood, F., Miller, N. & Senker, P. (eds) *Technology and In/equality. Questioning the information society*. London, Routledge.
- House, J.S. (1981) *Work stress and social support*. Reading, MA, Addison Wesley.
- Hutchins, E. (1991) The social organization of distributed cognition. Teoksessa Resnick, L.B., Levine, J.M & Teasley, S.D. (eds) *Perspectives on Socially Shared Cognition*. Washington DC, American Psychological Association, 283–307.
- Hyman, R. & Streek, W. (eds) *New Technology and Industrial Relations*. Oxford, Basil Blackwell.
- Hänninen-Salmelin, E. & Petäjäniemi, T. (1994) Women Managers, the Challenge to Management? Teoksessa Adler, N.J. & Izraeli, D.N. (eds) *Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy*. Cambridge, MA, Blackwell.
- Härmä, M., Sallinen, M., Stenberg, D., Stenberg, T., Hublin, C., Telakivi, T., Värri, A. & Partinen, M. (2000) Vireyden ja toimintakyvyn ylläpito tietointensiivisessä työssä. Työ ja ihminen 14 (2), 161–168.

- Julkunen, R. (2004) Aikanyrjähdys. Keskiluokka työn puristuksessa. Tampere, Vastapaino.
- Julkunen, R. & Nätti, J. (2002) Sukupuolijaot taloudellisessa nousussa. Teoksessa Piirainen, T. & Saari, J. (toim.) Yhteiskunnalliset jaot – 1990-luvun perintö? Helsinki, Gaudeamus.
- Jurvansuu, S., Vanhala, S., Nykyri, E., Riikonen, E & Tuomi, K. (2000) Henkilöstöjohtamisen yhteydet toimipaikkojen menestymiseen. Teoksessa Tuomi, K. (toim.) Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Työ ja Ihminen, tutkimusraportti 14. Helsinki, Työterveyslaitos, 74–91.
- Kalimo, R. (1993) Työyhteisön sosiaaliset suhteet. Työ ja ihminen. Työympäristötutkimuksen aikakauskirja. Lisänumero 2/93 ”Suomalaiset työssä: 1. Työympäristö ja sen vaikutukset terveyteen”.
- Kalimo, R. (2002) Tieto työnä. Voimavarat ja työuupumus tietotekniikan ammattilaisilla. Työterveyslaitos. (meneillään oleva tutkimus r_kalimo@hotmail.com) Tiedon silta. Työsuojelurahasto 1. 2002.
- Kalimo, R. (2000) Ihmisen voimavarat ja kuormittuminen tietointensiivisessä työssä. Työ ja ihminen 14 (2), 169–175.
- Karasek, R.A. Jr (1979) Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. Administrative Science Quarterly 24: 285–308.
- Kartovaara, L. (2003) Miesjohtajalla ura ja perhe, entä naisjohtajalla? Hyvinvointikatsaus 4/2003, 2–8.
- Kauppinen-Toropainen, K. (1994) Naiset lasikaton alla. Teoksessa Veikkola, E-S. (toim.) Naiset huipulla. Selvitys naisista elinkeinoelämän johtotehtävissä. Tutkimuksia 206. Helsinki, Tilastokeskus.
- Kettunen, P. (1997) Iso pyörä kääntyy. Suomalaisen johtamisen erityispiirteitä. Jyväskylä, Atena Kustannus.
- Kolehmainen, S. (1999) Naisten ja miesten työt. Työmarkkinoiden segregoituminen Suomessa 1970–1990. Tutkimuksia 227. Helsinki, Tilastokeskus.
- Kevätsalo, K. (1999) Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit. Tampere, Vastapaino.
- Kivimäki, R. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2003) Pomot ja perheet. Työelämä ja perheiden hyvinvointi. Helsinki, Edita.
- Knights, D., Willmott, H. & Collison, D. (1985) Job Redesign. Critical Perspectives on the Labour Process. Aldershot, Gower.
- Koivisto, T. & Koski, P. (1999) Asiakassuuntautunut, joustava ja verkottunut. Analyysi tuotantojärjestelmien ja osaamistarpeiden kehityssuunnista. ESR-julkaisu 54/99. Helsinki, Työministeriö.

- Komiteanmietintö (1997) Oppimisen ilo. Kansallinen elinikäisen oppimisen strategia, Komiteanmietintö 1997:14. Helsinki, Edita.
- Kortteinen, M. (1992) Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona. Helsinki, Gaudeamus/Hanki ja Jää -sarja.
- Kortteinen, M. (1985) Uusi yhteiskuntamuoto? Sosiologia 22 (2): 87–105.
- Korvajärvi, P. (1998) Gendering Dynamics in White-Collar Organizations. Acta Universitatis Tamperensis 600. Tampere, University of Tampere.
- Korvajärvi, P. & Lavikka, R. (2000) Diversities within the Economic Success. Regional Case Study Report of Finland for SOWING. Unpublished intermediary research report for the European Commission's TSER Programme. Tampere, September 2000.
- Korvajärvi, P. (2001a) Ammatin taitamisesta osaamisen esittämiseen. Teoksessa Anttila, Anu-Hanna & Suoranta, Anu (toim.) Ammattia oppimassa. Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seuran vuosikirja. Helsinki, Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura, 254–279.
- Korvajärvi, P. (2001b) Arlie Russell Hochschild: Emotionaalinen työ, sukupuoli ja aika. Teoksessa Hänninen, V., Partanen, J. & Ylijoki, O-H. (toim.) Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä. Tampere, Vastapaino, 201–222.
- Korvajärvi, P. (2002) Gender-Neutral Gender and Denial of Difference. Teoksessa Czarniawska, B. & Höpfl, H. (eds) Casting the Other. The production and maintenance of inequalities in work organizations. London, Routledge, 119–137.
- Korvajärvi, P. (2004) Women and Technological Pleasure at Work? Teoksessa Heiskanen, T. & Hearn J.(eds) Workplaces and Spaces in the Information Society. London, Routledge, 125–142.
- Korvajärvi, P. (2003) Sukupuolistuneet muutokset työssä. Teoksessa Melin, H. & Nikula, J. (toim.) Yhteiskunnallinen muutos. Tampere, Vastapaino.
- von Krogh, G., Roos, J. & Kleine, D. (1998) Knowing in Firms. Understanding, Managing and Measuring Knowledge. London, Sage.
- Kunda, G. (1992) Engineering Culture. Philadelphia, Temple University Press.
- Kurvinen, A. (1999) Tilinteon aika. Tutkimus pankista työnsä menettävien naisten identiteetin uudelleen arvioinneista. Yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja. Joensuu, Joensuun yliopisto.
- Kuusinen, R. (2001) Ongelmana yhteistyökyvyttömyys? Teoreettisen ymmärryksen etsintää web-avusteiselle tiedontuottamisyhteistyölle. Kasvatuspsykologian tutkimusyksikkö 2/2001. Helsinki, Helsingin yliopisto.
- Lash, S. (2002) Critique of Information. London, Sage.

- Lave, J. (1993) Situating learning in communities of practice. Teoksessa Resnick, L., Levine, J. & Teasley S. (eds) *Perspectives on Socially Shared Cognition*, Washington DC, American Psychological Association, 63–82.
- Lave, J. (1996) The Practice of Learning. Teoksessa Chaiklin, S. & Lave, J. (eds) *Understanding Practice. Perspectives on Activity and Context*. Cambridge, Cambridge University Press, 3–32.
- Lavikka, R. (1997) *Big Sisters. Spacing Women Workers in the Clothing Industry. A Study on Flexible Production and Flexible Women*. Publications Series T 16/1997. Research Institute of Social Sciences. Work Research Centre. Tampere, University of Tampere.
- Lavikka, R. (2004) Fullfilment or Slavery? The Changing Sense of Self at Work. Teoksessa Heiskanen, T. & Hearn, J. (eds) *Information Society and the Workplace. Spaces, Boundaries and Agencies*. London, Routledge.
- Lavikka, R. (2000) Palvelukseen halutaan ”hyvä tyyppi”. Eli osaaminen perinteisessä teollisuudessa. *Sociologia* 37, 2000:1.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. (1998) Tehokas, tehokkaampi, uupunut. Työolotutkimusten tuloksia 1977–1997. *Työmarkkinat* 1998:12. Helsinki, Tilastokeskus.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. (1999) Tasa-arvo työoloissa. *Työmarkkinat* 1999:19. Helsinki, Tilastokeskus.
- Lehto, A-M. (1999a) Kohti työelämän tasa-arvoa? Teoksessa Lehto, A-M. & Sutela, H. Tasa-arvo työoloissa. *Työmarkkinat* 1999:19. Helsinki, Tilastokeskus.
- Lehto, A-M. (1999b) Tuoko tietotekniikka tasa-arvoa työelämään? Teoksessa Lehto, A-M. & Sutela, H. Tasa-arvo työoloissa. *Työmarkkinat* 1999:19. Helsinki, Tilastokeskus.
- Leidner, R. (1993) *Fast Food, Fast Talk. Service work and the routinization of everyday life*. Berkeley, University of California Press.
- Lilius, A-L. (2003) Naisia johtoon tai kiintiöt käyttöön. Verkossa: http://www.talouselama.fi/doc.te?f_id=451512. Viitattu 20.8.2004.
- Lopez, S. H. (1996) The Politics of Production: Route sales work in the potato-chip industry. Teoksessa Macdonald, C. L. & Sirianni, C. (eds) *Working in the Service Society*. Philadelphia, Temple University Press, 50–73.
- Macdonald, C. L. & Sirianni, C. (1996) The Service Society and the Changing Experience of Work. Teoksessa Macdonald, C. L. & Sirianni, C. (eds) *Working in the Service Society*. Philadelphia, Temple University Press, 1–26.

- Martin, J. (1992) *Cultures in Organizations. Three perspectives*. New York, Oxford University Press.
- Miles, I. (1999) *Services in National Innovation Systems: From Traditional Services to Knowledge Intensive Business Services*. Teoksessa Schienstock, G. & Kuusi, O. (eds) *Transformation Towards a Learning Economy*. Helsinki, Sitra, 57–98.
- Niemelä, J. (1996) *Ammattirajoista tiimityöskentelyyn. Työnjaon ja työelämän sosiaalisten suhteiden muutos Suomen telakoilla 1980- ja 1990-luvulla*. Turun yliopiston julkaisuja Sarja 127. Turku, Åbo Akademi Tryckeri.
- Niiniluoto, I. (1986) *Tiedon asema*. Kanava 2: 71–78.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, Oxford University Press.
- Nurmela, J. (1999): *Tiedolla tietoyhteiskuntaan II*. Helsinki, Tilastokeskus.
- OECD (1986) *Trends in the information economy. The committee for information, computer and communications (ICCP)*. Paris, OECD.
- OECD (1996) *Lifelong learning for all. Meeting of the education committee at ministerial level, 16-17 January 1996, Organisation for Economic Co-operation and Development*. Paris, OECD.
- OECD (1998) *Technology, Productivity and Job Creation: Best Policy Practices*. Paris, OECD.
- Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim) (1998) *Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*, Sitra 201, Vantaa, Sitra.
- Otala, L. (2000) *Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa*. Porvoo, WSOY.
- Otala, L. (2000) *Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö. Hyvän ja tasa-arvoisen työpaikan kriteeristö. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma, Työ-papereita 10*, Helsinki, Työministeriö.
- Piore, M.J. & Sabel C. F. (1984) *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*. New York, Basic Books.
- Pollert, A. (1988) *The "Flexible Firm": Fixation or Fact? Work, Employment, Society*. Vol. 2, No 3., 281–317.
- Pollert, A. (1991) *The Orthodoxy of Flexibility*. Teoksessa Pollert, A. (ed.) *Farewell to Flexibility?* Oxford, Basil Blackwell.
- Porat, M.U. (1998) *The information economy. Definition and measurement*. Teoksessa J.W. Cortada (toim.) *The rise of the knowledge worker* (s. 101–131). Boston: Butterworth-Heinemann.

- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* (May-June), 79–91.
- Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. (1998) Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki, Sitra.
- Ranki, A. (2000) Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa. *Acta Universitas Tampereensis* 775. Tampere, Tampereen yliopisto.
- Rasmussen, B. (2001) Corporate Strategy and Gendered Professional Identities: Reorganization and the Struggle for Recognition and Positions. *Gender, Work and Organization* 8:3, July 2001, 292–310.
- Reich, R. (1995) Rajaton maailma. Yritysten ja kansallisvaltioiden uudet pelisäännöt. Helsinki, Sitra.
- Reich, R. (1993) The Works of Nations. Preparing ourselves for 21st century capitalism. New York, Alfred A. Knopf.
- Resnick, L.B., Levine, J.M & Teasley, S.D. (eds) (1991) Perspectives on socially shared cognition. Washington DC, American Psychological Association.
- Ryle, G. (1950) The Concept of Mind. London, Hutchinson.
- Rousseau, D. M. (1995) Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements. Thousand Oaks, Sage.
- Rousseau, D. M. & McLean Parks, J. (1993) The Contracts of Individuals and Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1–43.
- Ruostetsaari, I. (2003) Valta muutoksessa. Helsinki, WSOY.
- Sennet, R. (1998) The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism. New York, W.W. Norton & Company.
- Sennett, R. (2002) Työn uusi järjestys. Tampere, Vastapaino.
- Serdjénian, E. (1994) Women Managers in France. Teoksessa Adler, N.J. & Izraeli, D.N. (eds) *Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy*. Cambridge, MA, Blackwell.
- Sitra (1998) Elämänlaatu, osaaminen ja kilpailukyky, Sitra 206, Helsinki, Sitra.
- Sitra/Työterveyslaitos (2000) Tietointensiivinen työ -kärkihanke. Suunnittelu- vaiheen loppuraportti.
- Smith, D.E. (1999) *Writing the Social. Critique, Theory and Investigations*. Toronto, University of Toronto Press.
- Suchman L. (1987) *Plans and Situated Actions*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Sutela, H. (1999) Tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, työpaikan sosiaaliset suhteet. Teoksessa Lehto, A-M. & Sutela, H. *Tasa-arvo työoloissa*. Helsinki, Tilastokeskus.

- Tainio, R. & Valpola, A. (toim.) (1996) Johtajana muutoksissa. Kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä. Porvoo, Helsinki, Suomen Ekonomiliitto ja WSOY.
- Tiainen, T. (2004) Bounded or empowered by technology. Information system specialists' views on people's freedom within technology. Teoksessa Heiskanen, T. & Hearn, J. (eds) Information Society and the Workplace. London, Routledge.
- Tienari, J. (2001) Through the Ranks, Slowly. Studies on organizational reforms and gender in banking. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-152. Helsinki, Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Tietoyhteiskunnasta osaamisyhteiskuntaan. Innovatiivisuudella työllisyyttä. (2000) Helsinki, Työministeriö.
- Tilastokeskus (1997) Tiedolla tietoyhteiskuntaan. Helsinki, Tilastokeskus.
- Tilastokeskus (1999) Tiedolla tietoyhteiskuntaan II. Helsinki, Tilastokeskus.
- Thorsrud, E. & Emery, F. E. (1971) Osallistuminen ja vaikuttaminen työelämässä. Raportti yritysdemokratiakokeilusta neljässä norjalaisessa yrityksessä. Helsinki, Weilin & Göös.
- Tuomela, R. (2000) Cooperation. A Philosophical Study. Boston, Kluwer Academic Publishers.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (1999) A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations. Human Resource Management Review, 9, 3, 367–386.
- Työministeriö (1999) Tiedon valtateiltä luovuuden lähteille. Inhimillinen näkökulma tietoyhteiskunnan työpolitiikkaan, Helsinki, Työministeriö.
- Törrönen, M. & Lämsä, A-M. (2000) Eettistä johtajuutta etsimässä – tulkitseva käsitetutkimus. Taloustieteiden tiedekunta. Working Paper No. 219/2000. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto.
- Uusi-Rauva, E., Haverila, M. & Kouri, I. (1999) Teollisuustalous. Tampere, Infacs Johtamistekniikka Oy.
- Vanhala, S. (1993) Positions and values of women managers in Finland. Working papers W-53. Helsinki, Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Vanhala, S. (1996) Henkilöstöjohto laman puristuksessa. Teoksessa Veikkola, E-S. (toim.) Huipulla tuulee. Selvitys naisista ja miehistä elinkeinoelämän johtotehtävissä. Työmarkkinat 1996:13. Helsinki, Tilastokeskus.

- Vanhala, S. (1999) Yksityisen sektorin johtajamarkkinat lamasta nousuun. Teoksessa Veikkola, E-S. Onko huipulla tyyntynyt. Työmarkkinat 1999:12. Helsinki, Tilastokeskus.
- Vanhala, S. (1998) Naisjohtajat suomalaisessa (mies)johtajuuskulttuurissa. Teoksessa Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. Liiketoiminta ja johtaminen. 2. uudistettu painos. Keuruu, Otava.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. (1998) Liiketoiminta ja johtaminen. 2. uudistettu painos. Keuruu, Otava.
- Vartiainen, M. & Kujala, P. (1999) Kaikki mukaan – yhdessä kehittymisen käsikirja. Helsinki., Työterveyslaitos.
- Vartiainen, M. & Ruohomäki, V. (1991) Informaatioammatit ja tietotyöt – jatkokehittelyä. Sosiologia 28(3):192–201.
- Vartiainen, M. & Ruohomäki, V. (1993) Informaatioammatit ja tietotyöt – analysoinnin lähtökohtia. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Helsinki, Teknillinen korkeakoulu.
- Vartiainen, M., Pirskanen, S., Palva, A., & Simula, T.(2000) Tiimityöprojektien vaikutukset ja onnistuminen. Kansallisen työelämän kehittämisohjelman raportteja 10. Helsinki, Työministeriö.
- Vehviläinen, M. (1997) Gender, expertise and information technology. Doctoral dissertation. Department of Computer Science, A-1997-1. Tampere, University of Tampere.
- Vehviläinen, M. (1996) ”Maailmoista ilman naisia” tietotekniikan sukupuolieroisiin. Teoksessa Kinnunen, M. & Korvajärvi, P. (toim.) Työelämän sukupuolistavat käytännöt. Tampere, Vastapaino.
- Vehviläinen, M. (1997) Tietotekniikan sukupuolesta. Teoksessa Stachon, K. (toim.) Näkökulmia tietoyhteiskuntaan. Helsinki, Gaudeamus.
- Vehviläinen, M. & Eriksson, P. (1999) Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat. Teoksessa Eriksson, P. & Vehviläinen, M. (toim.) Tietoyhteiskunta seisakkeella. Teknologia, strategiat ja paikalliset tulkinnat. Jyväskylä, Sophi.
- Veikkola, E-S. (toim.) (1994) Naiset huipulla. Selvitys naisista elinkeinoelämän johtotehtävissä. Tutkimuksia 206. Helsinki, Tilastokeskus.
- Veikkola, E-S. (toim.) (1996) Huipulla tuulee. Selvitys naisista ja miehistä elinkeinoelämän johtotehtävissä. Työmarkkinat 1996:13. Helsinki, Tilastokeskus.
- Veikkola, E-S. (toim.) (1999) Onko huipulla tyyntynyt. 1999:12. Helsinki, Tilastokeskus.

- Virkkunen, J. (2000) Tiedon rakenne tiedon ja osaamisen johtamisen ongelmana. Julkaisussa Pantzar, E. (toim.) Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Tampereen yliopisto, Tietoyhteiskunnan tutkimuskeskus, Tiedon tutkimusohjelman raportteja 4/2000. Tampere, 5-27.
- Volberda, H. V. (1998) Building the Flexible Firm. How to Remain Competitive. Oxford, Oxford University Press.
- Vuorensyrjä, M. (2000) Johdanto. Teoksessa Vuorensyrjä, M. & Savolainen, R. (toim.) Tieto ja tietoyhteiskunta. Helsinki, Gaudeamus.
- Väisänen, R. (2000) Työelämän turvallisuus. Teoksessa Lahikainen, A. R. & Niemelä, P. (toim.) Inhimillinen turvallisuus. Tampere, Vastapaino, 239–268.
- Wajcman, J. (1991) Feminism Confronts Technology. Cambridge, Oxford, Polity Press, Basil Blackwell.
- Wajcman, J. (1998) Managing like a Man. Women and Men in Corporate Management. Cambridge, Oxford, Polity Press, Basil Blackwell.
- Webster, J. (1996) Shaping Women's Work. Gender, Employment and Information Technology. Longman Sociology Series. London, Longman.
- Webster, F. (1995) Theories of the Information Society, London, Routledge.
- Weick, K. E. (1995) Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, Sage.
- Wise, J.M. (1997) Exploring Technology and Social Space. London, Sage.
- Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (1990) The Machine That Changed the World. New York, Maxwell Macmillan International.
- Wyatt, S., Henwood, F., Miller, N. & Senker, P. (eds) (2001) Technology and In/equality. Questioning the information society. London, Routledge.
- Yates, J. & Van Maanen, J. (eds) (2001) Information Technology and Organizational Transformations. History, Rhetoric and Practice. Thousand Oaks, Sage.
- Ylöstalo, P. (2000) Työolobarometri – lokakuu 1999. Työpoliittinen tutkimus 217, Helsinki, Työministeriö.

